

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HUTAMA KARYA
(PERSERO) PROYEK JALAN TOL
TEBING TINGGI - PRAPAT**

TUGAS AKHIR

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



OLEH :

NAMA : ZALFAA AFIFAH KHAIRANI
NPM : 2205160566
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia ujian sarjana strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 17 April 2026, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai. Setelah mendengarkan, melihat, memperhatikan dan menimbang.

MEMUTUSKAN:

Nama : ZALFAA AFIFAH KHAIRANI
NPM : 2205160566
Program Studi : MANAJEMEN
Judul : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HUTAMA KARYA (PERSERO) PROYEK JALAN TOL TEBING TINGGI – PRAPAT

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

Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

(Assoc. Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph. D)

(Dody Salden Chandra, S.E., M.M)

Pembimbing

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

Panitia Ujian

Ketua

Sekretaris

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

(Assoc. Prof. Dr. Hasrudny Tanjung, S.E., M.Si)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : ZALFAA AFIFAH KHAIRANI
N.P.M : 2205160566
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HUTAMA KARYA (PERSERO) PROYEK JALAN TOL TEBING TINGGI - PRAPAT

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

Medan, April 2026

Pembimbing Tugas Akhir



Prof. Dr. FAJAR PASARIBU, S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen



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


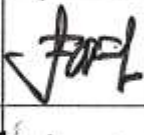
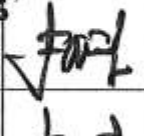
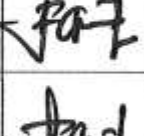
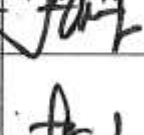
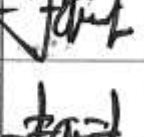
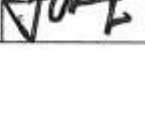
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. RADIMAN, S.E., M.Si.

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Zalfaa Afifah Khairani
 NPM : 2205160566
 Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
 Judul Penelitian : Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi - Prapat

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	di dalam Latar belakang jangan Banyak teori Cukup Menentukan Masalah saja seperti Variabel	11/2 2026	
Bab 2	Harap Menggunakan teori minimal 10 tahun terakhir	18/2 26	
Bab 3	Kerangka Pemikiran diperbaiki, Populasi dan Sampel harus jelas sumbernya	25/2 2026	
Bab 4	Pembahasan harap dibuat lebih luas lagi	4/3 2026	
Bab 5	Saran harap dibuat lebih banyak saja	11/3 2026	
Daftar Pustaka	Harap Menggunakan Mandaley.	1/4 2026	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc. Meju Sidang Tests Skripsi	8/4 2026	

Diketahui oleh:
 Ketua Program Studi



Agus Sani, S.E., M.Sc.

Medan, April 2026
 Disetujui oleh:
 Dosen Pembimbing



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

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama Mahasiswa : Zalfaa Afifah Khairani
NPM : 2205160566
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas Akhir saya yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hutama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi – Prapat” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

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

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

Yang Menyatakan



METERAI
TEMPEL
082EANX358878764

Zalfaa Afifah Khairani

ABSTRAK

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HUTAMA KARYA (PERSERO) PROYEK JALAN TOL TEBING TINGGI – PRAPAT

ZALFAA AFIFAH KHAIRANI

2205160566

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

Pembangunan Jalan Tol Tebing Tinggi-Parapat oleh PT. Utama Karya merupakan proyek strategis nasional untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi. Proyek skala besar ini menghadapi tantangan signifikan pada aspek manajemen sumber daya manusia di Tengah keberhasilan konstruksi fisiknya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Utama Karya Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi-Parapat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal dengan dua variabel bebas yaitu pengembangan karir dan kepuasan kerja, serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Jumlah populasi dan sampel yang digunakan sebanyak 80 orang karyawan yang bekerja dalam proyek tersebut. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuisioner, wawancara, serta dokumentasi. Analisis hasil penelitian dilakukan menggunakan beberapa uji yaitu, uji validitas, reliabilitas, analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, serta uji hipotesis menggunakan Uji T dan koefisien determinasi. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh, bahwa pengembangan karir dan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua variabel tersebut juga secara simultan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

ABSTRACT

**THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND JOB SATISFACTION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. HUTAMA KARYA (PERSERO) PROYEK
JALAN TOL TEBING TINGGI – PRAPAT**

ZALFAA AFIFAH KHAIRANI

2205160566

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

The construction of the Tebing Tinggi–Parapat Toll Road by PT Hutama Karya (Persero) is a national strategic project aimed at accelerating economic growth. Despite the success of its physical construction, this large-scale project faces significant challenges in human resource management. This study aims to determine and analyze the influence of career development and job satisfaction on employee performance at the PT Hutama Karya Tebing Tinggi–Parapat Toll Road Project. Using a quantitative approach with causal associative research, this study identifies two independent variables (career development and job satisfaction) and one dependent variable (employee performance). The population and sample consist of 80 employees working on the project. Data were collected through questionnaires, interviews, and documentation. The analysis was conducted using validity and reliability tests, descriptive analysis, classical assumption tests, multiple linear regression, T-tests, and the coefficient of determination. The results indicate that career development and job satisfaction have a positive and significant influence on employee performance, both individually and simultaneously.

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

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga Saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik. Tugas akhir ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) dalam program studi Manajemen.

Penulis menyusun tugas akhir ini untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen, pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera. Tugas akhir ini berjudul **"Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi - Prapat "**

Dalam menulis tugas akhir, penulis banyak mengalami kesulitan karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan buku-buku serta sumber informasi yang relevan. Namun berkat bantuan dan motivasi baik dosen, teman-teman, serta keluarga sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir ini sebaik mungkin, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Teristimewah dan tersayang untuk kedua orangtua saya, Ayahanda Mayor Inf. Hairul Hadi, S.H., M.H. dan Ibunda Almh. Rini Hartati tercinta yang telah banyak berkorban dan memberi semangat kepada penulis baik moral

maupun materil selama penulis mengikuti perkuliahan sampai dengan selesainya tugas akhir ini.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si.selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si.selaku Wakil-I Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak M. Shareza Hafiz, SE., M.Acc. selaku Wakil-III Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, SE., MM. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan banyak masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir sebaik mungkin.
9. Kepada Pimpinan dan Pegawai PT. Utama Karya yang telah memberikan kemudahan penulis dalam melakukan riset dilokasi tersebut.
10. Kepada para Responden yang berkenan meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner demi kelancaran penelitian ini.
11. Kepada Abang Kandung saya Batara Hari Amesty, S.P dan Kakak Ipar saya Fira Aryanti, S.E yang telah mendoakan dan memberikan dukungan kepada

penulis.

12. Kepada Ahmad Salasa Siregar. Terimakasih telah menjadi bagian penting dari hidup penulis, yang selalu menemani penulis selama masa perkuliahan dan semoga seterusnya. Terimakasih selalu meyakinkan bahwa penulis bisa dan selalu menghibur penulis.
13. Terimakasih saya ucapkan untuk teman teman saya Tania,Mita,Salsa,Sania dan Alia yang juga turut serta membantu saya dan selalu menyemangati saya dalam mengerjakan tugas akhir saya dan selalu memberikan dukungan kepada saya.
14. Terakhir, terimakasih kepada diri sendiri sudah semangat untuk mengerjakan tugas akhir ini dengan sebaik mungkin.

Penulis tidak dapat membalasnya kecuali doa. Semoga Allah SWT memberikan imbalan dan pahala-Nya atas kemurahan hati dan bantuan jasa dari pihak-pihak yang terkait tersebut.

Akhir kata penulis berharap semoga Tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua khususnya pada penulis sendiri dan semoga Allah SWT senantiasa melindungi kita semua.

Medan, Juli 2025

ZALFAA AFIFAH KHAIRANI
NPM : 2205160566

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Rumusan Masalah	10
1.4 Tujuan Penelitian	11
1.5 Manfaat Penelitian	11
BAB TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Grand Theory	13
2.1.1 Social Exchange Theory (Teori Pertukaran Sosial)	13
2.1.2 Definisi Teori Pertukaran Sosial	14
2.1.3 Konsep dan Asumsi Dasar Social Exchange Theory	16
2.2 Landasan Teori	20
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	20
2.2.2 Kinerja Karyawan	23
2.2.3 Pengembangan Karir	27
2.2.4 Kepuasan Kerja	31
2.3 Penelitian Terdahulu	34
2.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan	34
2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	34
2.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	35
2.4 Kerangka Konseptual	38
2.4.1 Pengembangan Karir (X_1) Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)	39
2.4.2 Kepuasan Kerja (X_2) Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)	40
2.4.3 Pengaruh Pengembangan Karir (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	41
2.5 Hipotesis Penelitian	42

BAB III METODE PENELITIAN	44
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	44
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	45
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	47
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	48
3.4.1 Populasi	48
3.4.2 Sampel.....	48
3.5 Jenis dan Sumber Data	49
3.6 Teknik Pengumpulan Data	50
3.7 Uji Instrumen Penelitian.....	52
3.7.1 Uji Validitas	52
3.7.2 Uji Reliabilitas	53
3.8 Teknik Analisis Data	54
3.8.1 Analisis Deskriptif	54
3.8.2 Uji Asumsi Klasik	55
3.8.3 Analisis Regresi Linier Berganda	55
3.8.4 Uji Hipotesis.....	56
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	58
5.1 Deskripsi data	58
5.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
5.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	59
5.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	59
5.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	60
5.2 Uji Validitas Instrumen Penelitian	60
5.2.1 Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir (X_1).....	61
5.2.2 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X_2).....	62
5.2.3 Uji Validitas Variabel Y.....	63
5.2.4 Uji Reabilitas.....	64
5.3 Uji Asumsi Klasik	65
5.3.1 Uji Normalitas	65
5.3.2 Uji Multikolinearitas	65
5.3.3 Uji Heteroskedastisitas.....	66
5.4 Analisis Regresi Linear berganda	67
5.4.1 Hasil uji R	67
5.4.2 Hasil Uji F.....	68
5.4.3 Hasil Uji T.....	68
5.5 Pembahasan	70
5.5.1 Pengaruh Variabel Pengembangan karir (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	70
5.5.2 Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	74

5.5.3 Pengaruh Variabel Pengembangan kerja (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	78
BAB 5PENUTUP.....	82
6.1 Kesimpulan.....	82
6.2 Saran.....	84
DAFTAR PUSTAKA.....	86
LAMPIRAN.....	94

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Hasil Pra-Survei Pengembangan Karir (X1).....	4
Tabel 1. 2 Hasil Pra-Survei Kepuasan Kerja (X2).....	5
Tabel 1. 3 Hasil Pra-Survei Kinerja Karyawan (Y)	6
Tabel 2. 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	36
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Penelitian	46
Tabel 3. 2 Rencana Penelitian	47
Tabel 3. 3 Skala Pengukuran Likert	51
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin (n = 80)	58
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	59
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	60
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	60
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas X1	61
Tabel 4. 7 Hasil uji Validitas X2.....	62
Tabel 4. 8 Uji Validitas Variabel Y	63
Tabel 4.2. 1 Reliability Statistics X1	64
Tabel 4.2. 2 Reliability Statistics X2	64
Tabel 4.2. 3 Reliability Statistics X3	64
Tabel 4.3. 1 Hasil Uji Normalitas	65
Tabel 4.3. 1 Hasil Uji Multikolinearitas	65
Tabel 4.3. 3 Hasil uji Heteroskedasitas	66
Tabel 4.4. 1 Hasil Uji R	67
Tabel 4.4. 2 Hasil Uji F.....	68
Tabel 4.4. 3 Hasil Uji T.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	38
---	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin (n = 80)	94
Lampiran 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	94
Lampiran 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	94
Lampiran 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	94
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas X1	95
Lampiran 6 Hasil uji Validitas X2	95
Lampiran 7 Uji Validitas Variabel Y	96
Lampiran 8 Reliability Statistics X1	96
Lampiran 9 Reliability Statistics X2	96
Lampiran 10 Reliability Statistics X3	96
Lampiran 11 Hasil Uji Normalitas	97
Lampiran 12 Hasil Uji Multikolinearitas.....	97
Lampiran 13 Hasil uji Heteroskedasitas	97
Lampiran 14 Hasil Uji R	97
Lampiran 15 Hasil Uji F	98
Lampiran 16 Hasil Uji T	98

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembangunan infrastruktur merupakan salah satu prioritas strategis pemerintah Indonesia dalam mempercepat pertumbuhan ekonomi dan pemerataan pembangunan nasional. Salah satu proyek penting dalam upaya tersebut adalah pembangunan Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat yang dikerjakan oleh PT Hutama Karya (Persero). Proyek ini memiliki peran vital dalam memperlancar konektivitas antarwilayah di Sumatera Utara, khususnya antara kawasan industri dan destinasi wisata Danau Toba. Namun di balik keberhasilan konstruksi fisik, proyek berskala besar seperti ini menghadapi tantangan serius dalam aspek manajemen sumber daya manusia (SDM).

Berdasarkan hasil observasi awal dan komunikasi dengan pihak manajemen proyek, ditemukan adanya beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja dan motivasi karyawan. Sejumlah karyawan proyek mengeluhkan rotasi jabatan yang terbatas, kesempatan pelatihan yang belum merata, serta sistem penghargaan yang dirasa kurang mencerminkan kontribusi aktual mereka. Selain itu, dinamika pekerjaan di lapangan yang menuntut ketepatan waktu, disiplin tinggi, serta mobilitas kerja yang intens sering kali menimbulkan tekanan psikologis dan kelelahan kerja. Kondisi tersebut berdampak pada penurunan kepuasan kerja dan menimbulkan persepsi kurang jelas terhadap arah pengembangan karir.

Permasalahan ini perlu mendapatkan perhatian serius karena keberhasilan proyek konstruksi tidak hanya bergantung pada faktor teknis, melainkan juga pada efektivitas dan semangat kerja para karyawan yang terlibat di dalamnya. Kinerja karyawan yang optimal menjadi kunci pencapaian target mutu, biaya, dan waktu

dalam proyek infrastruktur. Namun, jika karyawan merasa kurang dihargai, tidak mendapatkan peluang pengembangan karir yang jelas, serta memiliki tingkat kepuasan kerja rendah, maka kinerja proyek secara keseluruhan juga berpotensi menurun.

Dalam konteks PT Hutama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat, terdapat indikasi bahwa sistem pembinaan karir dan program pengembangan kompetensi masih belum berjalan secara terstruktur. Peluang promosi jabatan sering kali bergantung pada kebutuhan proyek jangka pendek, bukan pada perencanaan karir jangka panjang karyawan. Hal ini dapat menimbulkan rasa ketidakadilan dan menurunkan loyalitas terhadap organisasi. Sejumlah penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa dalam proyek konstruksi, faktor pengembangan karir dan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi dan produktivitas tenaga kerja.

Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa aspek pengembangan karir merupakan faktor strategis dalam manajemen SDM. Melalui pengembangan karir, organisasi dapat meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan kesiapan karyawan menghadapi tantangan pekerjaan di masa depan. Handoko (2022) menjelaskan bahwa pengembangan karir tidak hanya berupa promosi jabatan, tetapi juga mencakup pelatihan, coaching, mentoring, dan rotasi kerja yang dirancang agar karyawan dapat berkembang secara profesional. Organisasi yang memberikan perhatian serius terhadap pengembangan karir akan mampu memperkuat loyalitas, meningkatkan motivasi berprestasi, serta membentuk budaya kerja yang produktif dan inovatif.

Selain itu, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Luthans (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana kebutuhan dan harapan individu terpenuhi oleh organisasi melalui lingkungan kerja yang kondusif, sistem penghargaan yang adil, dan hubungan antar rekan kerja yang harmonis. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas tinggi, keterlibatan dalam tugas, serta motivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan peningkatan tingkat absensi, turnover, dan penurunan produktivitas.

Menurut studi yang dilakukan oleh PMC Bahrain Study (2023), perusahaan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi terbukti memiliki kinerja operasional yang lebih stabil dan daya saing yang lebih kuat. Hal ini sejalan dengan temuan EANSO Journal (2023) yang menyatakan bahwa praktik pengembangan karir yang sistematis berhubungan positif dengan produktivitas dan komitmen kerja. Dengan demikian, pengembangan karir dan kepuasan kerja merupakan dua aspek yang saling berinteraksi dalam membentuk kinerja individu maupun organisasi.

Kinerja karyawan sendiri merupakan hasil konkret dari pelaksanaan tugas yang mencerminkan efektivitas dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2021), kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh motivasi dan persepsi terhadap lingkungan kerja. Mathis & Jackson (2017) menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan ($\text{performance} = \text{ability} \times \text{motivation} \times \text{opportunity}$). Jika salah satu aspek tersebut

tidak terpenuhi misalnya rendahnya motivasi akibat kurangnya kepuasan kerja atau peluang pengembangan karir — maka kinerja secara keseluruhan akan menurun.

Dalam konteks proyek konstruksi PT Utama Karya (Persero), keseimbangan antara aspek pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan menjadi sangat penting untuk memastikan keberlanjutan proyek dan pencapaian target organisasi. Kurangnya perhatian pada salah satu aspek dapat berakibat pada penurunan produktivitas, tingginya perputaran tenaga kerja, serta melemahnya budaya kerja kolaboratif. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat, dengan harapan dapat memberikan masukan empiris bagi peningkatan efektivitas manajemen SDM di sektor konstruksi publik.

Sebagai langkah awal untuk mengidentifikasi kondisi aktual di lapangan, peneliti melakukan pra-survei terhadap 36 karyawan di PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat. Pra-survei ini bertujuan untuk mengetahui persepsi awal karyawan mengenai pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja mereka.

Tabel 1. 1 Hasil Pra-Survei Pengembangan Karir (X1)

No	Pernyataan	Ya	%	Tidak	%	Total	%	Karyawan
1	Saya memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan sesuai bidang kerja.	25	69%	11	31%	36	100%	36
2	Perusahaan memberikan kejelasan mengenai jenjang karir (career path).	19	53%	17	47%	36	100%	36
3	Kriteria promosi di perusahaan ini bersifat objektif dan berbasis prestasi.	21	58%	15	42%	36	100%	36
4	Saya mendapatkan dukungan dan bimbingan dari atasan terkait pengembangan karir.	27	75%	9	25%	36	100%	36
5	Perusahaan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri saya.	24	67%	12	33%	36	100%	36

Sumber: Olah Data Pra-Survei, 2025

Hasil pra-survei menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai pengembangan karir masih belum optimal. Hanya 53% responden yang menyatakan perusahaan memberikan kejelasan mengenai jenjang karir, dan 58% yang menilai sistem promosi sudah objektif. Rendahnya nilai ini mengindikasikan adanya ketidakpastian dalam arah karir serta kurangnya transparansi dalam proses promosi. Meskipun pelatihan dan dukungan atasan relatif cukup baik (69–75%), peluang aktual untuk berkembang masih dirasakan terbatas. Kondisi ini dapat memengaruhi motivasi kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Tabel 1. 2 Hasil Pra-Survei Kepuasan Kerja (X2)

No	Pernyataan	Ya	%	Tidak	%	Total	%	Karyawan
1	Saya merasa puas dengan gaji dan tunjangan yang diberikan perusahaan.	18	50%	18	50%	36	100%	36
2	Saya merasa dihargai atas hasil kerja yang saya capai.	20	56%	16	44%	36	100%	36
3	Hubungan kerja dengan rekan kerja saya berjalan dengan baik.	33	92%	3	8%	36	100%	36
4	Atasan memberikan dukungan dan apresiasi terhadap kinerja saya.	26	72%	10	28%	36	100%	36
5	Lingkungan kerja saya nyaman dan mendukung produktivitas.	30	83%	6	17%	36	100%	36

Sumber: Olah Data Pra-Survei, 2025

Hasil di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan bervariasi antar aspek. Kepuasan terhadap lingkungan dan hubungan antar rekan kerja tergolong tinggi (di atas 80%), namun kepuasan terhadap kompensasi dan penghargaan masih rendah (sekitar 50–56%). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun atmosfer kerja relatif kondusif, masih terdapat ketimpangan antara kontribusi dan imbalan yang diterima, yang berpotensi menurunkan motivasi jangka panjang. *Percieved organizational support* merupakan sikap yang timbul dan dirasakan oleh seorang karyawan sejauh mana penghargaan yang diterima, sehingga karyawan memiliki penilaian, bahwa organisasi tersebut peduli pada kesejahteraan karyawannya (Septiani dan Wijono, 2022). Berdasarkan penelitian Afif (2018), menyatakan

bahwa *percivied organizational support* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 1. 3 Hasil Pra-Survei Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Ya	%	Tidak	%	Total	%	Karyawan
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai target.	30	83 %	6	17 %	36	100 %	36
2	Saya berinisiatif mencari cara kerja yang lebih efisien dan produktif.	23	64 %	13	36 %	36	100 %	36
3	Saya bekerja dengan penuh tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan saya.	33	92 %	3	8 %	36	100 %	36
4	Saya menjaga disiplin dan kehadiran dengan baik.	28	78 %	8	22 %	36	100 %	36
5	Saya mampu bekerja sama secara efektif dengan tim dan rekan kerja.	31	86 %	5	14 %	36	100 %	36

Sumber: Olah Data Pra-Survei, 2025

Data pra-survei menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki tanggung jawab dan kemampuan kerja sama yang baik (83–92%), namun aspek inisiatif dan efisiensi kerja masih tergolong rendah (64%). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan cenderung bekerja secara prosedural tanpa upaya inovatif dalam meningkatkan produktivitas. Selain itu, tingkat disiplin juga belum maksimal (78%), yang dapat berdampak pada pencapaian target proyek. Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan manajerial berbasis motivasi dan pengembangan karir yang lebih terarah untuk mendorong kinerja optimal.

Dari hasil pra-survei terhadap kinerja karyawan pada PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat, dapat dilihat bahwa sebagian besar indikator menunjukkan tingkat kinerja yang baik. Sebanyak 90% responden menyatakan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang telah ditentukan, 88% menyatakan mampu bekerja sama secara efektif dalam tim proyek, dan 85% menyatakan memiliki tanggung jawab tinggi terhadap penyelesaian pekerjaan di lapangan. Namun, tingkat inisiatif dalam mencari

metode kerja yang lebih efisien dan inovatif masih relatif lebih rendah, yaitu 80%, yang menunjukkan perlunya dorongan lebih lanjut terhadap budaya kerja yang menekankan inovasi dan efisiensi operasional di proyek.

Kinerja yang tinggi pada aspek kedisiplinan dan kerja sama menunjukkan bahwa karyawan memiliki etos kerja yang kuat, terutama dalam menjalankan instruksi dan target dari manajemen proyek. Meskipun demikian, terdapat indikasi bahwa beberapa aspek pengembangan karir dan penghargaan kerja belum sepenuhnya berjalan optimal, yang dapat memengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan sistem manajemen SDM yang tidak hanya berfokus pada produktivitas, tetapi juga menciptakan peluang karir yang terarah serta sistem penghargaan yang adil dan transparan.

Secara umum, hasil pra-survei pada ketiga variabel yaitu pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan menunjukkan kondisi yang cukup baik hingga tinggi. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti kejelasan jenjang promosi, transparansi sistem penilaian kinerja, dan pemberian penghargaan atas prestasi kerja. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan yang kompleks antara pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja, yang memerlukan kajian empiris lebih lanjut.

Menurut data Badan Pusat Statistik (2025), sektor konstruksi merupakan salah satu sektor penyumbang terbesar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia dengan kontribusi lebih dari 10% dan menyerap jutaan tenaga kerja di berbagai level keahlian. Namun, tingkat turnover karyawan di sektor ini masih relatif tinggi, mencapai sekitar 12,8% per tahun, yang menunjukkan adanya tantangan dalam mempertahankan tenaga kerja berpengalaman. Kondisi ini sering

kali disebabkan oleh kurangnya kesempatan pengembangan karir dan ketidakpuasan terhadap sistem penghargaan di proyek konstruksi.

Secara teoretis, hubungan antara pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui Expectancy Theory, yang menyatakan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh harapan terhadap hasil tertentu yang akan diperoleh (expectancy) dan nilai dari penghargaan yang diterima (valence). Dalam konteks manajemen organisasi perusahaan, teori ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung menunjukkan tingkat motivasi dan keterlibatan tinggi ketika percaya bahwa usaha yang diberikan akan membuahkan hasil yang diinginkan. Kepuasan kerja menjadi indikator sejauh mana harapan tersebut terpenuhi (Li, 2024). Dengan demikian, kedua variabel tersebut diyakini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil pra-survei dan analisis fenomena empiris tersebut, penelitian ini memiliki nilai kebaruan (novelty) dalam hal fokus pada proyek infrastruktur strategis nasional, yang selama ini masih jarang diteliti dari perspektif hubungan antara pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di lapangan. Selain memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen PT Utama Karya (Persero) dalam merancang sistem pengembangan karir yang lebih terstruktur, kebijakan penghargaan yang proporsional, serta strategi peningkatan kinerja yang berkelanjutan berbasis motivasi kerja.

Berdasarkan keseluruhan hasil pra-survei yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki persepsi positif terhadap kondisi pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja mereka. Namun demikian, masih terdapat beberapa responden yang menunjukkan ketidakpuasan terhadap aspek tertentu seperti kejelasan jenjang promosi, objektivitas sistem penghargaan, dan keterbatasan kesempatan pengembangan diri. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya potensi hubungan antara pengembangan karir (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y). Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

“PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT HUTAMA KARYA (PERSERO) PROYEK JALAN TOL TEBING TINGGI–PARAPAT.”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang terjadi pada PT Hutama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat, antara lain:

1. Kesempatan pengembangan karir yang belum merata dan kurang transparan. Sebagian karyawan merasa belum memperoleh peluang yang sama dalam mengikuti pelatihan, promosi jabatan, maupun rotasi kerja yang dapat meningkatkan kompetensi dan jenjang karir mereka.
2. Kepuasan kerja karyawan yang belum optimal, terutama pada aspek penghargaan dan kesejahteraan. Beberapa karyawan menilai sistem pemberian penghargaan atas hasil kerja belum sepenuhnya objektif dan

belum sebanding dengan beban tanggung jawab yang diemban, sehingga dapat menurunkan keinginan karyawan dalam kerja.

3. Kinerja karyawan yang belum maksimal di beberapa indikator. Masih ditemukan karyawan yang kurang berinisiatif dalam mencari cara kerja yang lebih efisien, serta adanya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan proyek yang menandakan perlunya peningkatan efisiensi dan tanggung jawab individu.
4. Hubungan antara pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja yang belum terkelola secara sinergis. Belum adanya sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi antara kebijakan pengembangan karir dan kepuasan kerja menyebabkan potensi peningkatan kinerja karyawan belum tercapai secara optimal.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini difokuskan pada hubungan antara Pengembangan Karir (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y) pada PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat. Agar penelitian lebih terarah dan tidak meluas ke aspek lain di luar ruang lingkup yang ditetapkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat?
3. Apakah pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap

kinerja karyawan pada PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengembangan karir dan kepuasan kerja secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi akademik bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di sektor konstruksi atau proyek infrastruktur.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen PT Utama Karya (Persero), khususnya pada Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat, dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan melalui optimalisasi program pengembangan karir dan peningkatan kepuasan kerja. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam membangun sistem manajemen SDM yang lebih efektif, adil, dan berorientasi pada pengembangan potensi karyawan secara berkelanjutan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Grand Theory

2.1.1 Social Exchange Theory (Teori Pertukaran Sosial)

Social Exchange Theory (SET) atau Teori Pertukaran Sosial merupakan salah satu grand theory yang paling berpengaruh dalam ilmu sosial dan perilaku organisasi. Sufyanto (2024) menjelaskan bahwa akar historis teori ini dapat ditelusuri jauh sebelum konsep formal pertukaran sosial dirumuskan, yakni dimulai dari karya Marcel Mauss (1872–1950) dalam *The Gift, Forms and Functions Exchange in Archaic Societies*. Mauss menganalisis praktik pemberian sebagai suatu bentuk pertukaran yang mengandung tiga kewajiban yang saling mengikat, yaitu kewajiban menerima, kewajiban memberi, dan kewajiban mengembalikan. Ketiga kewajiban inilah yang kemudian menjadi pondasi konseptual bagi perkembangan teori pertukaran sosial selanjutnya.

Pengembangan teoritis yang lebih sistematis kemudian dilakukan oleh George Caspar Homans pada tahun 1958 melalui artikelnya "Social Behavior as Exchange" yang diterbitkan dalam *American Journal of Sociology*. Sufyanto (2024) menjelaskan bahwa menurut Homans, teori pertukaran ini membayangkan perilaku sosial sebagai pertukaran aktivitas, baik nyata maupun tidak nyata, dan kurang lebih sebagai pertukaran hadiah atau biaya, sekurang-kurangnya antara dua orang.

Sufyanto (2024) menjelaskan bahwa Peter Blau (1964), lewat karyanya *Exchange and Power in Social Life*, bermaksud menganalisis struktur sosial yang lebih kompleks, melebihi Homans yang memusatkan perhatiannya pada bentuk-bentuk kehidupan sosial mendasar. Baginya, Homans sudah puas bekerja di tingkat perilaku; menurut Blau, pekerjaan seperti itu hanyalah sebagai alat untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

Blau memusatkan perhatiannya pada proses pertukaran yang menurutnya mengatur kebanyakan perilaku manusia dan melandasi hubungan antarindividu maupun antarkelompok. Blau membayangkan langkah berurutan, mulai dari pertukaran antarpribadi ke struktur sosial hingga ke perubahan sosial. Tahapan itu sebagai berikut:

1. Langkah I: Pertukaran atau transaksi antarindividu yang meningkat ke
2. Langkah II: Diferensiasi status dan kekuasaan yang mengarah ke
3. Langkah III: Legitimasi dan pengorganisasian yang menyebarkan bibit dari
4. Langkah IV: Oposisi dan perubahan

2.1.2 Definisi Teori Pertukaran Sosial

Menurut Homans, Social Exchange Theory dapat dipahami sebagai penerapan prinsip-prinsip psikologi perilaku pada situasi interaksi sosial, di mana perilaku sosial manusia pada dasarnya merupakan bentuk pertukaran aktivitas, nyata atau tidak nyata, yang lebih atau kurang memberikan imbalan atau mengenakan biaya, antara setidaknya dua orang. Homans menegaskan bahwa individu senantiasa berupaya memperoleh keuntungan (profit) dari setiap hubungan pertukaran, yang didefinisikan sebagai imbalan (reward) dikurangi

pengorbanan (cost). Dalam konteks organisasi, prinsip ini menjelaskan mengapa karyawan terdorong untuk berkontribusi lebih ketika merasakan manfaat yang sepadan dari organisasinya. (Sufyanto, 2024)

Sementara Blau mendefinisikan pertukaran sosial sebagai tindakan sukarela yang didorong oleh manfaat yang diharapkan dari pihak lain dan yang pada umumnya memang mendatangkan manfaat tersebut. Muttaqien (2023) menjelaskan bahwa Blau membedakan secara tegas antara pertukaran sosial dengan pertukaran ekonomi, dimana pertukaran ekonomi bersifat eksplisit dan terikat kontrak formal, sementara pertukaran sosial bersifat difus, tidak tertulis, dan bertumpu pada kepercayaan serta norma timbal balik. Kewajiban-kewajiban yang muncul dalam pertukaran sosial tidak ditentukan terlebih dahulu, melainkan berkembang secara alami seiring berjalannya relasi antara pihak-pihak yang terlibat. (Muttaqien, 2023)

Cropanzano dan Mitchell mendefinisikan Social Exchange Theory sebagai serangkaian transaksi sumber daya antara dua pihak, di mana kelangsungan dan kualitas transaksi tersebut bergantung pada norma timbal balik yang mengikat kedua belah pihak. Muttaqien (2023) menegaskan bahwa para ahli sepakat bahwa teori pertukaran sosial menyoroti rasa tanggung jawab suatu pihak terhadap kewajiban yang perlu dipenuhi dalam sebuah hubungan. Dalam konteks hubungan kerja, definisi ini relevan untuk menjelaskan mengapa investasi organisasi dalam bentuk pengembangan karir menciptakan kewajiban moral bagi karyawan untuk merespons dengan kinerja yang lebih optimal. (Muttaqien, 2023)

Berdasarkan definisi – definisi tersebut dapat dipahami bahwa Social Exchange Theory adalah bahwa perilaku sosial seseorang hanya bisa dijelaskan

oleh sesuatu yang dapat diamati, bukan oleh proses mentalistik. Hubungan pertukaran dalam teori ini mencakup tiga elemen utama, yaitu imbalan (reward), yakni segala hal yang diperoleh melalui adanya pengorbanan; pengorbanan (cost), yakni semua hal yang dihindarkan atau dikorbankan; dan keuntungan (profit), yakni imbalan dikurangi pengorbanan. Ketiga elemen ini membentuk dasar evaluasi individu atas kualitas hubungan pertukaran yang dimilikinya, baik dalam relasi interpersonal maupun dalam konteks organisasi.

2.1.3 Konsep dan Asumsi Dasar Social Exchange Theory

Social Exchange Theory memiliki sejumlah konsep dan asumsi dasar yang membedakannya dari teori-teori sosial lainnya. Sufyanto (2024) merujuk pada lima asumsi dasar pertukaran sosial yang dirumuskan oleh Adam Kuper & Jessica Kuper dalam *The Social Science Encyclopedia* sebagaimana berikut:

A. Pertukaran sebagai Sarana Memperoleh Kebutuhan

Asumsi pertama menyatakan bahwa pertukaran merupakan wahana yang memungkinkan seseorang memperoleh sesuatu yang diperlukannya. Dalam konteks organisasi, asumsi ini menjelaskan bahwa baik perusahaan maupun karyawan terlibat dalam hubungan pertukaran karena masing-masing pihak memiliki kebutuhan yang hanya dapat terpenuhi melalui kontribusi pihak lain. Perusahaan membutuhkan kinerja dan kompetensi karyawan, sementara karyawan membutuhkan imbalan, pengembangan karir, dan pengakuan dari perusahaan (Sufyanto, 2024).

B. Pertukaran sebagai Sarana Menciptakan dan Memelihara Organisasi Sosial

Asumsi kedua menjelaskan bahwa pertukaran adalah salah satu cara masyarakat menciptakan dan memelihara organisasi sosial. Muttaqien (2023) menjelaskan bahwa pertukaran sosial terjadi pada interaksi dua arah yang saling bergantung satu sama lain. Dalam hal ini, interaksi dua arah tidak hanya melibatkan individu dengan individu, tetapi juga mencakup individu dengan kelompok hingga kelompok dengan kelompok. Dalam konteks penelitian ini, pertukaran antara karyawan dengan PT Utama Karya (Persero) merupakan wujud konkret dari mekanisme ini.

C. Pertukaran Selalu Diatur melalui Norma dan Ketentuan

Asumsi ketiga menyatakan bahwa pertukaran selalu diatur melalui ketentuan, baik yang bersifat formal maupun norma-norma sosial yang tidak tertulis. Kustiawan et al. (2022) menegaskan bahwa dalam teori pertukaran sosial, hubungan dimasuki berdasarkan prinsip timbal balik, di mana individu akan mempertahankan hubungan pertukaran selama manfaat yang diperoleh sebanding atau melebihi pengorbanan yang dikeluarkan. Norma timbal balik ini menjadi pengatur implisit atas seluruh dinamika hubungan kerja antara karyawan dan organisasi.

D. Pertukaran Selalu Bermakna karena Mengandung Unsur Simbolik

Asumsi keempat menekankan bahwa pertukaran selalu bermakna karena mengandung unsur simbolik, tidak semata-mata bersifat material atau finansial. Aswad & Amdanata (2023) menegaskan bahwa dalam hubungan kerja, sumber daya yang dipertukarkan tidak hanya berupa kompensasi

finansial, tetapi juga pengakuan, kepercayaan, status, dan peluang pengembangan diri. Hal ini menjelaskan mengapa karyawan juga mengevaluasi kepuasan kerja bukan hanya dari aspek gaji, tetapi juga dari aspek penghargaan, hubungan kerja yang baik, dan peluang karir.

E. Pertukaran Mengandung Aspek Spekulatif atas Motif dan Moralitas

Asumsi kelima menjelaskan bahwa di banyak situasi, individu seringkali berspekulasi tentang asal mula, motif, moralitas, konsekuensi, dan esensi pertukaran yang dilakukannya. Dalam konteks organisasi, Murti et al. (2025) menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana jika organisasi menyediakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung, karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga sebagai balasannya karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Selain kelima asumsi di atas, terdapat tiga konsep kunci yang menjadi landasan operasional Social Exchange Theory dalam konteks perilaku organisasi:

1) Norma Timbal Balik (Norm of Reciprocity)

Norma timbal balik merupakan inti dari Social Exchange Theory. Muttaqien (2023) menjelaskan bahwa pertukaran sosial terjadi secara dua arah yang saling bergantung, dan norma timbal balik inilah yang menjaga keseimbangan relasi tersebut. Ketika suatu pihak memberikan sesuatu yang bernilai, pihak lain merasa berkewajiban untuk membalasnya. Dalam konteks hubungan kerja, ketika PT Hutama Karya (Persero) berinvestasi dalam pengembangan karir karyawannya, norma timbal balik mendorong karyawan untuk merespons dengan meningkatkan dedikasi dan kinerjanya.

2) Kepercayaan (Trust) sebagai Fondasi Pertukaran

Berbeda dari transaksi ekonomi yang didukung kontrak hukum, pertukaran sosial bertumpu pada kepercayaan yang dibangun secara bertahap melalui serangkaian pertukaran yang berhasil. Aswad & Amdanata (2023) dalam kajian mengenai kepemimpinan etis menegaskan bahwa kualitas hubungan pertukaran sosial sangat dipengaruhi oleh kepercayaan yang terbangun antara pimpinan dan bawahan. Ketika organisasi secara konsisten memenuhi komitmennya kepada karyawan, kepercayaan karyawan terhadap organisasi semakin menguat, yang kemudian mendorong terbentuknya loyalitas dan kinerja yang lebih tinggi.

3) Sumber Daya yang Dipertukarkan (Exchangeable Resources)

Kustiawan et al. (2022) menegaskan bahwa dalam Social Exchange Theory, terdapat beragam jenis sumber daya yang dapat dipertukarkan, tidak hanya yang bersifat material. Dalam konteks organisasi, sumber daya yang dipertukarkan antara perusahaan dan karyawan mencakup kompensasi finansial, kesempatan pengembangan karir, pengakuan atas prestasi, informasi dan pengetahuan, serta dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan. Keseluruhan sumber daya ini berkontribusi terhadap terbentuknya kepuasan kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan demikian, Social Exchange Theory tidak hanya relevan sebagai grand theory yang menaungi ketiga variabel penelitian ini secara sekaligus, tetapi juga secara tepat menjelaskan arah hubungan kausal yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini. Muttaqien (2023) membuktikan bahwa bidang manajemen merupakan bidang yang paling banyak menggunakan Social Exchange Theory

sebagai kerangka teoretis, sehingga penerapannya dalam penelitian ini memiliki dasar akademis yang kuat. Semakin baik pengembangan karir yang diberikan perusahaan dan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang akan ditunjukkan oleh karyawan PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. MSDM didefinisikan sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, serta masalah keadilan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Dessler, 2020).

Rivai (2020) mendefinisikan MSDM sebagai salah satu bidang dari manajemen umum yang secara khusus membahas hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan produktivitas, serta membangun budaya organisasi yang positif dan kompetitif.

Berdasarkan pengertian para ahli tersebut, dapat dipahami bahwa MSDM adalah proses dalam pengelolaan manusia yang berada dalam organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. MSDM selain berfokus pada kegiatan

administratif saja, namun juga hubungan kerja, kesejahteraan, keamanan, dan keadilan bagi karyawan. Mengetahui hal tersebut, MSDM berperan penting dalam penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, kompetitif, dan produktif bagi karyawan dan organisasi.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM merupakan bagian dari fungsi manajemen. Oleh karena itu, sebelum mengemukakan pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan terlebih dahulu arti manajemen itu sendiri. Menurut Hasibuan (2020), secara singkat fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan Tenaga Kerja (*procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), baik berupa uang maupun barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang didasarkan pada sebagian besar kebutuhan karyawan.

10. Kedisiplinan (*discipline*)

Keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.2.2 Kinerja Karyawan

2.2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan hasil nyata dari aktivitas kerja individu dalam suatu organisasi. Mangkunegara (2021) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja mencerminkan sejauh mana karyawan mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Menurut Mathis & Jackson (2017), kinerja karyawan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Kinerja meliputi lima aspek penting, yaitu kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Kelima aspek ini saling terkait dan bersama-sama menentukan kontribusi keseluruhan seorang karyawan terhadap keberhasilan organisasi.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil yang dapat berupa kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dari pekerjaan yang dilakukannya berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya dalam sebuah organisasi. Selain mencerminkan sebuah hasil akhir, kinerja juga mencerminkan bagaimana proses dalam pengerjaannya seperti efisiensi dan efektivitasnya. Kinerja dapat diukur dengan beberapa aspek penting seperti kualitas hasil kerja, waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja.

2.2.2.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2017), terdapat lima dimensi utama yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas Kerja, merujuk pada tingkat ketelitian, ketepatan, dan kesempurnaan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kualitas kerja mencerminkan sejauh mana karyawan mampu menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi.
2. Kuantitas Kerja, merujuk pada jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. Karyawan yang memiliki kuantitas kerja tinggi mampu menyelesaikan lebih banyak tugas sesuai atau melebihi target yang ditetapkan.
3. Ketepatan Waktu, berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan. Karyawan yang tepat waktu menunjukkan kemampuan manajemen diri dan komitmen terhadap tanggung jawabnya.

4. Kerja Sama Tim, menggambarkan kemampuan karyawan untuk bekerja bersama rekan kerja secara harmonis dalam mencapai tujuan bersama. Kerjasama yang efektif mencerminkan kemampuan interpersonal dan semangat kolaborasi.
5. Inisiatif, menunjukkan kemampuan karyawan untuk proaktif dalam mengidentifikasi peluang, mengambil tindakan tanpa harus diperintah, dan berkontribusi dalam penyelesaian masalah secara kreatif.

Selain itu, Mangkunegara (2021) menambahkan dua indikator penting lainnya, yaitu tanggung jawab dan disiplin kerja. Tanggung jawab mencerminkan tingkat kesadaran karyawan terhadap kewajiban menyelesaikan tugas sesuai standar yang ditetapkan, sedangkan disiplin kerja menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan dan norma yang berlaku di lingkungan kerja.

Dalam konteks penelitian ini, kinerja karyawan PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi-Parapat diukur melalui lima indikator utama, yaitu:

- (1) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai target.
- (2) Inisiatif dalam mencari cara kerja yang lebih efisien.
- (3) Tanggung jawab terhadap hasil kerja.
- (4) Kedisiplinan dan kehadiran dalam bekerja.
- (5) Kemampuan bekerja sama secara efektif dengan tim.

2.2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawan menurut Devita & Musadad (2017) :

1. Faktor individu

Kemampuan serta keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan merupakan bagian dari faktor individu. Beberapa hal memengaruhi kompetensi seseorang, yang secara umum terbagi menjadi dua kelompok, yakni kemampuan dan keterampilan kerja, serta dorongan motivasi dan etos kerja yang dimilikinya.

2. Faktor dukungan organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

3. Faktor dukungan manajemen

Dalam menjalankan tanggung jawabnya, seorang pegawai membutuhkan dukungan dari organisasi tempat ia bekerja. Bentuk dukungan tersebut meliputi pengorganisasian, penyediaan fasilitas serta sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta ketentuan dan kondisi kerja yang memadai. Tujuan dari pengorganisasian ialah memberikan kejelasan bagi setiap individu

mengenai target yang hendak dicapai serta langkah yang perlu dilakukan untuk meraihnya. Oleh karena itu, setiap pegawai penting untuk memiliki dan memahami uraian tugas serta tanggung jawab jabatan secara jelas.

2.2.3 Pengembangan Karir

2.2.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan salah satu aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan upaya meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan kemampuan individu secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan karir yang lebih tinggi. Handoko (2022) mendefinisikan pengembangan karir sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk membantu karyawan merencanakan jalur karirnya sehingga dapat menyesuaikan antara aspirasi individu dengan kebutuhan dan tujuan strategis organisasi.

Rivai (2020) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah proses berkelanjutan yang dirancang untuk membantu individu dalam memanfaatkan potensi mereka secara optimal, sekaligus memenuhi kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas. Pengembangan karir tidak hanya mencakup promosi jabatan, tetapi juga pelatihan, coaching, mentoring, rotasi kerja, dan berbagai bentuk penugasan yang dirancang untuk memperluas wawasan dan kapabilitas karyawan.

Menurut Greenhaus et al. (2019), pengembangan karir yang efektif menuntut adanya kolaborasi aktif antara individu dan organisasi. Di satu sisi, karyawan perlu proaktif dalam mengidentifikasi potensi dirinya dan mengambil

langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kompetensinya. Di sisi lain, organisasi harus menyediakan struktur, kebijakan, program, dan dukungan yang memungkinkan tercapainya pertumbuhan karir yang adil, sistematis, dan berkelanjutan bagi seluruh karyawan.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir merupakan proses strategis dan berkelanjutan yang dilakukan secara kolaboratif antara individu dan organisasi untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, serta kemampuan karyawan. Proses ini tidak hanya berfokus pada kenaikan jabatan, tetapi juga mencakup berbagai upaya seperti pelatihan, mentoring, dan pengalaman kerja guna menyelaraskan potensi individu dengan kebutuhan serta tujuan organisasi.

2.2.3.2 Indikator Pengembangan Karir

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Rivai (2020) dan Greenhaus et al. (2019), terdapat lima dimensi utama yang digunakan sebagai indikator pengembangan karir dalam penelitian ini:

1. Pelatihan Sesuai Bidang Kerja, menggambarkan sejauh mana organisasi menyediakan program pelatihan yang relevan dengan bidang pekerjaan dan kebutuhan kompetensi karyawan. Pelatihan yang tepat sasaran akan meningkatkan keterampilan teknis maupun manajerial karyawan sehingga mereka lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan.
2. Kejelasan Jenjang Karir (*Career Path*), menunjukkan sejauh mana struktur dan arah karir dalam organisasi dapat dipahami secara jelas oleh karyawan,

termasuk kriteria promosi dan persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai setiap level jabatan.

4. **Objektivitas Promosi Berbasis Prestasi**, mencerminkan tingkat keadilan dan transparansi dalam sistem promosi yang menilai kinerja dan prestasi kerja secara objektif, bukan berdasarkan faktor subjektif atau non-kinerja.
5. **Dukungan dan Bimbingan dari Atasan (*Mentoring*)**, menggambarkan sejauh mana atasan memberikan bimbingan, umpan balik konstruktif, dan dukungan terhadap perkembangan karir bawahannya melalui coaching dan mentoring yang berkelanjutan.
6. **Kesempatan Mengembangkan Potensi Diri**, menggambarkan peluang yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya melalui rotasi jabatan, penugasan proyek baru, atau program pengembangan diri lainnya.

Azwina dan Aulia (2021) menemukan bahwa kelima indikator pengembangan karir tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang sesuai, memiliki pemahaman yang jelas mengenai jalur karirnya, dipromosikan berdasarkan prestasi, mendapat bimbingan dari atasan, serta mendapatkan kesempatan untuk berkembang, akan menunjukkan motivasi, loyalitas, dan kinerja yang jauh lebih baik.

2.2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Bahri (2017), faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karier karyawan di suatu organisasi yaitu:

1. Hubungan pegawai dan organisasi

Hubungan antara pegawai dengan organisasi yang terjalin haruslah saling menguntungkan satu sama lain. Karyawan memberikan kinerja yang menjadikan organisasi berkembang, sebaliknya organisasi memberikan penghargaan bagi karyawan yang telah bekerja dan berupaya semaksimal mungkin dalam pekerjaannya.

2. Personalia pegawai

Manajemen karier yang baik adalah yang mampu melihat personalitas karyawan secara pribadi, baik karyawan yang apatis maupun yang terlalu ambisius. Dengan demikian, dapat menyeimbangkan kedua karakter tersebut agar menjadi lebih aktif dengan porsi yang sewajarnya.

3. Faktor eksternal

Faktor eksternal biasanya memiliki dampak besar, terutama pihak-pihak yang berkepentingan dan memiliki kekuasaan terhadap organisasi. Pengaruh lingkungan eksternal antara lain peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah, tingkat kompetisi, dan lokasi organisasi.

4. Politicking dalam organisasi

Manajemen karier akan menjadi tidak efektif jika terdapat praktik politicking dalam organisasi. Contoh politicking antara lain nepotisme,

korupsi, hubungan pertemanan yang tidak profesional, dan hal sejenis lainnya.

5. Sistem penghargaan

Pencapaian dalam berkarier tidak hanya sebatas memiliki posisi atau dipandang sebagai individu yang kompeten, tetapi juga memperoleh penghargaan yang lebih baik. Karyawan menjalankan kewajiban kepada perusahaan dengan melaksanakan tugas sebaik mungkin, sehingga berhak memperoleh penghargaan berupa finansial maupun nonfinansial. Pemberian penghargaan tersebut disesuaikan dengan level jabatan dan kemampuan perusahaan. Semakin besar tanggung jawab, maka semakin besar pula penghargaan yang diperoleh.

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2019), kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, serta hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap tersebut dapat berupa sikap positif, yang berarti karyawan atau anggota organisasi puas, atau justru negatif, yang berarti ia tidak puas terhadap segala aspek pekerjaan, baik itu dari situasi kerja, beban tugas, imbalan, risiko, dan sebagainya.

Menurut Santoso & Yuliantika (2022), kepuasan kerja dapat diartikan sebagai keadaan yang bersifat pribadi, sebab tiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung pada nilai-nilai yang dianutnya. Tingkat

kepuasan seseorang akan meningkat apabila semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan harapannya.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional dan sikap positif yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari evaluasi terhadap aspek-aspek pekerjaannya, yang mencakup faktor internal seperti motivasi dan kepribadian, serta faktor eksternal seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dan kebijakan organisasi.

2.2.4.2 Indikator Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja haruslah dilakukan secara objektif melalui analisis dan pengenalan gejala konkret yang menjadi indikasi adanya kepuasan itu sendiri. Menurut Wirya et al. (2020), terdapat lima indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Gaji

Karyawan mendapatkan sistem gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan yang dia kerjakan.

2. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk keterampilannya.

3. Rekan kerja

Dalam pelaksanaan promosi dan kegiatan perusahaan, rekan kerja harus dapat saling mendukung dalam lingkungan kerja.

4. Promosi

Peluang karyawan dalam hal pengembangan karier di perusahaan agar karyawan termotivasi dalam bekerja.

5. Supervisi

Kemampuan atasan memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan yang karyawan lakukan.

Indriyani et al. (2025) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja dan kompensasi yang diterima. Karyawan yang merasa lingkungan kerjanya mendukung dan kompensasi yang diterimanya adil cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang lebih kuat dan kinerja yang lebih optimal.

2.2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner (2015), banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor Psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

2. Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.

3. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan karyawan, umur, dan sebagainya.

4. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

2.3 Penelitian Terdahulu

2.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian telah membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Azwina & Aulia (2021) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial, serta secara simultan bersama kompetensi memberikan kontribusi sebesar 71,5% terhadap variasi kinerja karyawan.

Temuan sejalan juga diperoleh dari penelitian Harianja dan Saputro (2024) pada BPJS Ketenagakerjaan Bandung Lodaya, yang membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan bersama kepuasan kerja dan motivasi kerja. Semakin terstruktur program pengembangan karir yang diterapkan organisasi, semakin tinggi pula kontribusi karyawan terhadap pencapaian target organisasi.

2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian-penelitian terdahulu secara konsisten menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor kuat bagi kinerja karyawan. Sinuhaji (2025) dalam penelitiannya di perusahaan ritel dengan pendekatan psikologi industri membuktikan bahwa kepuasan kerja, baik faktor intrinsik seperti pencapaian dan pengakuan, maupun faktor ekstrinsik seperti gaji dan kondisi kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini sejalan dengan temuan Murti, Putra, Ada, dan Milang (2025) yang menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan kompensasi yang adil, yang merupakan bagian dari dimensi kepuasan kerja dan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Harianja dan Saputro (2024) juga mempertegas bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan adjusted R square sebesar 57,6%.

2.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Sejumlah penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir dan kepuasan kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Safitri & Susilowati (2024) menemukan bahwa pengembangan karir berkaitan erat dengan kepuasan kerja, di mana karyawan yang mendapatkan peluang pengembangan karir yang baik cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja.

Selain itu, penemuan yang dilakukan oleh Haikal Firdaus et al. (2023) menemukan bahwa pengembangan karir dan motivasi kerja secara konsisten berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Ernanda et al. (2025) menambahkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang besar terhadap produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan, di mana determinan kepuasan mencakup kompensasi, pengakuan, dan peluang promosi yang juga merupakan elemen inti dalam program pengembangan karir.

Berdasarkan kajian literatur dan berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, ditemukan bahwa variabel pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki keterkaitan yang saling memengaruhi dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Untuk memperkuat landasan teoritis penelitian ini, berikut disajikan ringkasan beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai dasar empiris serta pembeda bagi penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel berikut menyajikan secara sistematis ringkasan penelitian terdahulu yang memuat nama peneliti, tahun, judul penelitian, variabel yang dikaji, hasil utama penelitian, serta relevansinya terhadap penelitian ini.

Tabel 2. 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Indikator	Skala	Sumber
1	Azwina & Aulia (2021)	Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gunatronikatama Cipta Jakarta Selatan	Kompetensi (X_1), Pengembangan Karir (X_2), Kinerja Karyawan (Y)	Skala Likert	Jurnal Ilmiah PERKUSI, 1(3), 411–419. DOI: 10.32493/j.perkusi.v1i3.11157
2	Harianja & Saputro (2024)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Bandung Lodaya	Kepuasan Kerja (X_1), Motivasi Kerja (X_2), Pengembangan Karir (X_3), Kinerja Karyawan (Y)	Skala Likert	JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)
3	Safitri & Susilowati (2024)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap	Pengembangan Karir (X_1), Motivasi Kerja (X_2), Kepuasan	Skala Likert	Master Manajemen Vol. 2, No.3

		Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Upods Karya Indonesia Jakarta	Kerja (Y)		
4	Haikal Firdaus et al. (2023)	Pengaruh Perkembangan Karier dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pasar Kranji Baru Kota Bekasi)	Pengembangan Karir (X_1), Motivasi Kerja (X_2), Kepuasan Kerja (Y)	Skala Likert	Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 4(3), 535–540.
5	Sinuhaji (2025)	Penerapan Teori Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Perusahaan Ritel: Pendekatan Psikologi Industri	Kepuasan Kerja (X), Kinerja Karyawan (Y)	Skala Likert	Jurnal Kolaboratif Sains, 8(5), 2454–2469
6	Murti, Putra, Ada & Milang (2025)	Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Gaji Terhadap Kinerja Karyawan pada Depo Bagoes Bangunan	Budaya Organisasi (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), Gaji (X_3), Kinerja Karyawan (Y)	Skala Likert	Jurnal Kolaboratif Sains, 8(12), 8587–8598
1	Azwina & Aulia (2021)	Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gunatronikama Cipta Jakarta Selatan	Kompetensi (X_1), Pengembangan Karir (X_2), Kinerja Karyawan (Y)	Skala Likert	Jurnal Ilmiah PERKUSI, 1(3), 411–419.

timbang balik. Dalam konteks organisasi, hubungan antara PT Utama Karya (Persero) dan karyawannya merupakan wujud nyata dari mekanisme pertukaran sosial, di mana perusahaan berinvestasi melalui pengembangan karir dan penciptaan kepuasan kerja, sementara karyawan merespons melalui norma timbal balik dengan meningkatkan kinerjanya. Kustiawan et al. (2022) menegaskan bahwa dalam Social Exchange Theory, individu akan mempertahankan hubungan pertukaran selama manfaat yang diperoleh sebanding atau melebihi pengorbanan yang dikeluarkan. Dengan demikian, Social Exchange Theory secara tepat menjelaskan bagaimana pengembangan karir (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) secara bersama-sama berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan (Y).

2.4.1 Pengembangan Karir (X_1) Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964) dalam Sufyanto (2024), pengembangan karir merupakan wujud nyata dari investasi sumber daya organisasi kepada karyawan. Ketika perusahaan menyediakan program pelatihan, kejelasan jenjang karir, objektivitas promosi, serta dukungan dari atasan, organisasi sedang memberikan sumber daya yang berharga (exchangeable resources) kepada karyawan. Sesuai dengan norma timbal balik (norm of reciprocity) yang menjadi inti Social Exchange Theory, karyawan yang menerima investasi pengembangan karir dari organisasi akan merasa berkewajiban untuk merespons dengan memberikan kontribusi terbaik, yaitu peningkatan kinerja. Aswad & Amdanata (2023) menegaskan bahwa kualitas hubungan pertukaran sosial sangat dipengaruhi oleh kepercayaan yang terbangun

antara pimpinan dan bawahan, sehingga ketika organisasi secara konsisten memenuhi komitmennya melalui pengembangan karir, kepercayaan karyawan terhadap organisasi semakin menguat dan mendorong loyalitas serta kinerja yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Azwina & Aulia (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial, serta menemukan bahwa pengembangan karir dan kompetensi secara simultan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Wijaya dan Hidayat (2021) juga menemukan bahwa pengembangan karir yang baik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan rasa percaya diri, tanggung jawab, dan komitmen terhadap organisasi.

2.4.2 Kepuasan Kerja (X₂) Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Social Exchange Theory, kepuasan kerja merupakan refleksi dari kualitas pertukaran sosial yang dirasakan karyawan. Aswad & Amdanata (2023) menjelaskan bahwa dalam hubungan kerja, sumber daya yang dipertukarkan tidak hanya berupa kompensasi finansial, tetapi juga pengakuan, kepercayaan, hubungan kerja yang harmonis, serta kondisi lingkungan kerja yang kondusif. Ketika karyawan menilai bahwa imbalan, penghargaan, dan dukungan yang diterima dari organisasi sebanding dengan kontribusi yang diberikan, maka kepuasan kerja akan terbentuk. Sesuai dengan asumsi dasar Social Exchange Theory bahwa individu akan mempertahankan relasi pertukaran yang menguntungkan, karyawan yang

puas akan merespons dengan norma timbal balik berupa kinerja yang lebih optimal. Murti et al. (2025) menjelaskan bahwa jika organisasi menyediakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung, karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga sebagai balasannya karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penelitian terbaru oleh Santoso et al. (2023) dan Pratama & Nuraini (2022) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi, baik karena sistem kompensasi, lingkungan kerja, maupun hubungan interpersonal yang sehat, secara signifikan meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

2.4.3 Pengaruh Pengembangan Karir (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2)

Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Social Exchange Theory, pengembangan karir (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) secara bersamaan membentuk kualitas pertukaran sosial yang menyeluruh antara karyawan dan organisasi. Sufyanto (2024) menjelaskan bahwa akar dari teori pertukaran sosial adalah tiga kewajiban yang saling mengikat, yaitu kewajiban memberi, menerima, dan mengembalikan. Ketika organisasi secara simultan berinvestasi dalam pengembangan karir sekaligus menciptakan kondisi yang memenuhi kepuasan kerja, karyawan akan merasakan nilai pertukaran yang lebih tinggi dan terdorong untuk merespons dengan kinerja yang lebih optimal. Muttaqien (2023) membuktikan bahwa bidang manajemen merupakan bidang yang paling banyak menggunakan Social Exchange Theory sebagai kerangka teoretis, di mana semakin baik pengembangan karir yang

diberikan perusahaan dan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin kuat pula norma timbal balik yang mendorong peningkatan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh simultan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat. Kedua faktor ini diharapkan berperan tidak hanya secara terpisah, tetapi juga saling memperkuat, sehingga memaksimalkan peningkatan kinerja.

Secara konseptual, kedua variabel independen tersebut diyakini memiliki pengaruh positif baik secara parsial maupun simultan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh pengembangan karir (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat.

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori, hasil penelitian terdahulu, serta kerangka konseptual yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Prapat.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Prapat.

3. Ada pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Hutama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Prapat.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini berfokus pada pengujian hipotesis dengan menganalisis hubungan antar variabel yang dapat diukur secara numerik melalui data kuesioner (Sugiyono, 2021b). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh hasil yang objektif, terukur, dan dapat digeneralisasi.

Jenis penelitian asosiatif kausal dipilih karena tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara variabel bebas (independen) yaitu Pengembangan Karir (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) terhadap variabel terikat (dependen) yaitu Kinerja Karyawan (Y). Dengan pendekatan ini, peneliti tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga berupaya menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel yang diteliti.

Menurut Sugiyono (2021b), penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Sementara menurut Sekaran & Bougie (2020), penelitian kausal digunakan untuk menguji sejauh mana satu variabel memengaruhi variabel lainnya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan kondisi pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di PT Hutama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat, tetapi juga mengukur seberapa besar pengaruh antar variabel tersebut secara empiris melalui analisis statistik.

3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan tiga variabel utama, yaitu dua variabel independen dan satu variabel dependen.

1. **Variabel Independen (X_1): *Pengembangan Karir***

Merupakan upaya sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk membantu karyawan mengidentifikasi potensi, meningkatkan kompetensi, serta mencapai tujuan karirnya melalui program pelatihan, bimbingan, dan promosi yang terencana (Handoko, 2022).

2. **Variabel Independen (X_2): *Kepuasan Kerja***

Didefinisikan sebagai keadaan emosional positif yang muncul ketika seseorang menilai pekerjaannya atau pengalaman kerjanya sebagai sesuatu yang menyenangkan dan sesuai harapan (Luthans, 2019).

3. **Variabel Dependen (Y): *Kinerja Karyawan***

Merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2021).

Untuk memperjelas pengukuran setiap variabel dalam penelitian ini, berikut disajikan tabel operasionalisasi variabel:

Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Pengembangan Karir (X₁)	1. Pelatihan dan pengembangan kompetensi 2. Perencanaan dan kejelasan jalur karir 3. Sistem promosi 4. Dukungan atasan 5. Pengembangan diri	a. Kesempatan mengikuti pelatihan sesuai bidang kerja b. Kejelasan jenjang karir (career path) c. Objektivitas promosi berbasis prestasi d. Dukungan dan bimbingan dari atasan e. Kesempatan mengembangkan potensi diri	Skala Likert (1–5)
Kepuasan Kerja (X₂)	1. Kompensasi 2. Pengakuan dan penghargaan 3. Hubungan kerja 4. Dukungan atasan 5. Lingkungan kerja	a. Kepuasan terhadap gaji dan tunjangan b. Rasa dihargai atas hasil kerja c. Hubungan baik dengan rekan kerja d. Dukungan dan apresiasi dari atasan e. Kenyamanan dan kondisi lingkungan kerja	Skala Likert (1–5)
Kinerja Karyawan (Y)	1. Efektivitas kerja 2. Inisiatif 3. Tanggung jawab 4. Disiplin 5. Kerja sama tim	a. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu b. Berinisiatif mencari cara kerja yang efisien c. Tanggung jawab terhadap hasil kerja d. Menjaga disiplin dan kehadiran kerja e. Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja	Skala Likert (1–5)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat, yang berlokasi di Sumatera Utara, dengan kantor proyek yang beroperasi di kawasan strategis pembangunan infrastruktur jalan tol penghubung antara Tebing Tinggi, Serbelawan, dan Parapat. Lokasi ini dipilih karena proyek tersebut merupakan salah satu proyek strategis nasional yang melibatkan sumber daya manusia dalam jumlah besar dengan latar belakang dan keahlian yang beragam, sehingga relevan untuk meneliti pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Adapun waktu pelaksanaan penelitian ini direncanakan dimulai pada bulan Juli 2025 hingga Oktober 2025, meliputi tahapan kegiatan mulai dari penyusunan proposal, pengajuan izin penelitian, pengumpulan data, pengolahan data, hingga penyusunan laporan akhir skripsi.

Untuk memperjelas jadwal pelaksanaan penelitian, berikut disajikan rencana kegiatan penelitian dalam bentuk tabel.

Tabel 3. 2 Rencana Penelitian

No	Kegiatan	Mei 2025	Juni 2025	Juli 2025	Agst 2025	Sep 2025	Okt 2025	Nov 2025	Des 2025	Jan 2026	Feb 2026
1	Pengajuan Judul										
2	Bimbingan Proposal										
3	Penyusunan Proposal										
3	Pra Riset										
4	Bimbingan Proposal										
6	Seminar Proposal										
7	Riset										
8	Bimbingan Skripsi										
11	Sidang Meja Hijau										

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2021b).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Hutama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat, yang terdiri dari tenaga kerja yang terlibat langsung dalam proyek, mencakup berbagai divisi seperti teknik, administrasi, keuangan, dan operasional lapangan. Populasi ini dipilih karena seluruh karyawan terlibat dalam pelaksanaan proyek dan berkontribusi terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

Jumlah keseluruhan populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 80 orang karyawan. Jumlah ini mencerminkan total tenaga kerja aktif pada proyek yang menjadi objek penelitian, dan dianggap mampu memberikan data yang relevan serta representatif terhadap fenomena yang diteliti.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil untuk diteliti, di mana hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat diartikan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasikan terhadap populasi (Sugiyono, 2021b).

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh (total sampling). Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Teknik ini

umumnya digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil, yaitu kurang dari 100 orang (Sugiyono, 2023). Sampel dalam penelitian ini diambil menggunakan teknik sampling jenuh (total sampling), yang berarti seluruh anggota populasi yang berjumlah 80 orang karyawan akan dijadikan sampel penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif kecil, yaitu kurang dari 100 orang, sehingga semua individu dalam populasi akan dimasukkan dalam sampel.

Dengan demikian, sampel dalam penelitian ini berjumlah 80 orang karyawan PT Utama Karya (Persero) yang memenuhi kriteria sebagai karyawan aktif dengan masa kerja minimal satu tahun serta terlibat langsung dalam kegiatan operasional proyek dijadikan sampel. Teknik ini memungkinkan pengumpulan data yang lebih akurat dan representatif dari populasi yang ada, mengingat karyawan yang terlibat langsung dalam proyek memiliki pengetahuan yang relevan dan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian kinerja proyek.

3.5 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka atau dapat diukur secara numerik, yang selanjutnya diolah menggunakan teknik statistik untuk menguji hipotesis penelitian (Sugiyono, 2021a). Data kuantitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian ini, yakni untuk mengetahui pengaruh antara pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara empiris dan terukur.

Berdasarkan sumbernya, data dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama di lapangan melalui penyebaran kuesioner kepada responden,

yaitu karyawan PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi-Parapat sebanyak 100 orang. Kuesioner ini berisi pernyataan yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian yaitu pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dengan menggunakan skala Likert 1–5.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh dari berbagai sumber tertulis seperti laporan perusahaan, dokumen internal proyek, literatur, jurnal ilmiah, buku-buku teori manajemen sumber daya manusia, serta sumber daring terpercaya yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder ini digunakan untuk memperkuat analisis teoritis dan memberikan landasan konseptual terhadap hasil penelitian.

Dengan demikian, kombinasi antara data primer dan data sekunder dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan hasil yang lebih komprehensif dan valid dalam menggambarkan hubungan antarvariabel yang diteliti.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang diperlukan guna menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner (Angket)

Teknik utama dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner tertutup, di mana responden diminta memberikan jawaban dengan memilih salah satu alternatif pada skala Likert 1–5, mulai dari “Sangat Tidak Setuju” (1)

hingga “Sangat Setuju” (5).

Kuesioner ini disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu *Pengembangan Karir* (X_1), *Kepuasan Kerja* (X_2), dan *Kinerja Karyawan* (Y). Instrumen kuesioner dibagikan secara langsung kepada karyawan PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat sebanyak 100 responden.

Tujuan dari teknik ini adalah memperoleh data primer yang mencerminkan persepsi dan pengalaman responden terhadap sistem pengembangan karir, tingkat kepuasan kerja, serta kinerja mereka di lingkungan kerja proyek. Adapun skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3. 3 Skala Pengukuran Likert

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

2. Wawancara (Interview) Terbatas

Selain kuesioner, peneliti juga melakukan wawancara singkat dengan beberapa pihak manajerial proyek untuk memperdalam pemahaman mengenai kebijakan pengembangan karir dan sistem penilaian kinerja yang diterapkan di lapangan. Wawancara ini bersifat semi-terstruktur, sehingga peneliti dapat menggali informasi tambahan yang relevan.

3. Dokumentasi

Data sekunder diperoleh melalui pengumpulan dokumen dan arsip dari pihak perusahaan, seperti laporan kinerja proyek, data kepegawaian,

struktur organisasi, serta dokumen internal terkait kebijakan pengembangan SDM. Data ini digunakan sebagai bahan pendukung untuk memverifikasi hasil pengisian kuesioner dan memperkuat interpretasi hasil penelitian.

Dengan kombinasi ketiga teknik di atas, diharapkan data yang diperoleh lebih akurat, valid, dan komprehensif, sehingga mampu menggambarkan hubungan antarvariabel yang diteliti secara mendalam dan faktual.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5, yang terdiri dari pernyataan mengenai variabel *Pengembangan Karir* (X_1), *Kepuasan Kerja* (X_2), dan *Kinerja Karyawan* (Y). Sebelum digunakan pada pengumpulan data utama, instrumen diuji terlebih dahulu melalui uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan kelayakan alat ukur tersebut.

Uji instrumen dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 25, menggunakan data dari 36 responden pra-survei. Setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner kemudian disebarikan kepada 100 responden penelitian utama di PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat.

3.7.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2019), validitas adalah tingkat ketepatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang hendak diukur. Dengan kata lain, validitas menunjukkan sejauh mana butir-butir pertanyaan dalam kuesioner benar-benar mampu merepresentasikan variabel penelitian.

Dalam penelitian ini, pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan analisis Pearson Correlation melalui SPSS versi 25. Nilai korelasi antar butir pernyataan dapat dilihat pada kolom *Corrected Item–Total Correlation*. Kriteria pengujian validitas adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai korelasi antara skor item dengan skor total konstruk menunjukkan nilai positif dan nilai signifikansi (2-tailed) $< 0,05$, maka butir pernyataan dinyatakan valid.
2. Jika nilai korelasi menunjukkan nilai negatif atau nilai signifikansi $\geq 0,05$, maka butir pernyataan dinyatakan tidak valid.

Pada taraf signifikansi 5% dan jumlah responden uji coba sebanyak 36 orang, diperoleh nilai r tabel sebesar 0,329. Dengan demikian, butir pertanyaan yang memiliki nilai r hitung $> 0,329$ dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk pengumpulan data utama.

Selain itu, validitas juga diperkuat dengan melihat nilai signifikansi (Sig. 2-tailed) pada output SPSS. Jika nilai Sig. $< 0,05$ maka butir pertanyaan dianggap valid. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria tersebut sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan adalah valid dan layak digunakan.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian dapat memberikan hasil yang konsisten apabila digunakan secara berulang pada kondisi yang sama. Menurut Ghazali (2021), reliabilitas menunjukkan tingkat kestabilan dan keandalan suatu instrumen dalam mengukur variabel penelitian.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode Cronbach's Alpha (α) melalui program SPSS versi 25. Proses pengujian dilakukan setelah uji validitas dinyatakan layak, sehingga hanya butir-butir yang valid saja yang diikutsertakan dalam uji reliabilitas.

Kriteria penentuan reliabilitas adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$, maka instrumen dinyatakan reliabel.
2. Jika nilai Cronbach's Alpha $\leq 0,60$, maka instrumen dinyatakan tidak reliabel.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan telah reliabel dan dapat dipercaya untuk digunakan pada penelitian utama dengan 100 responden.

3.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan langkah penting untuk mengolah data mentah menjadi informasi yang bermakna, sehingga dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan secara kuantitatif menggunakan bantuan program SPSS versi 25, dengan tahapan sebagai berikut:

3.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden dan distribusi jawaban terhadap setiap item kuesioner. Hasil analisis ini disajikan dalam bentuk tabel, frekuensi, dan persentase untuk menggambarkan kondisi variabel Pengembangan Karir (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y). Menurut Sugiyono (2021a), analisis deskriptif

bertujuan untuk mengubah data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami, seperti mean, median, modus, dan distribusi frekuensi.

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji regresi linier berganda, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa data memenuhi syarat analisis statistik parametrik. Uji asumsi klasik yang dilakukan meliputi:

1. Uji Normalitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah data residual berdistribusi normal atau tidak. Uji dilakukan dengan metode Kolmogorov–Smirnov (K–S) atau melalui analisis grafik histogram dan P-P Plot. Data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi (Sig.) $> 0,05$ Ghozali (2021).

2. Uji Multikolinearitas

Bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat antarvariabel independen. Multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai Tolerance $> 0,10$ dan VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2021).

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual antar pengamatan. Uji dilakukan dengan metode Glejser Test. Jika nilai signifikansi (Sig.) $> 0,05$ maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2021).

3.8.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja) terhadap

variabel terikat (Kinerja Karyawan). Persamaan regresi linier berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b_1, b_2 = Koefisien regresi masing-masing variabel independen

X_1 = Pengembangan Karir

X_2 = Kepuasan Kerja

e = Error (faktor kesalahan)

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui arah hubungan (positif atau negatif) serta tingkat pengaruh antarvariabel dengan bantuan SPSS versi 25.

3.8.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh parsial maupun simultan antarvariabel. Uji yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Kriteria pengujiannya:

- a. Jika nilai Sig. < 0,05 → H_0 ditolak dan H_1 diterima (terdapat pengaruh signifikan).
- b. Jika nilai Sig. > 0,05 → H_0 diterima dan H_1 ditolak (tidak terdapat pengaruh signifikan).

2. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Kriteria pengujiannya:

- a. Jika nilai Sig. $< 0,05 \rightarrow H_0$ ditolak dan H_1 diterima (berpengaruh signifikan secara simultan).
- b. Jika nilai Sig. $> 0,05 \rightarrow H_0$ diterima dan H_1 ditolak (tidak berpengaruh signifikan).

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji ini digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi perubahan pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai R^2 mendekati 1 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel dependen.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Deskripsi data

Karakteristik responden dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang terlibat dalam penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat yang berjumlah 80 orang. Adapun karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jabatan.

5.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin (n = 80)

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Laki-laki	47	58,75
Perempuan	33	41,25
Total	80	100,00

Sumber: Data diolah peneliti 2025

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 47 orang (58,75%), sedangkan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 33 orang (41,25%). Kondisi ini menunjukkan bahwa komposisi tenaga kerja pada proyek konstruksi jalan tol masih didominasi oleh tenaga kerja laki-laki, mengingat karakteristik pekerjaan yang banyak melibatkan aktivitas teknis dan lapangan.

5.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
< 25	5	6,25
25–35	39	48,75
36–45	17	21,25
> 45	19	23,75
Total	80	100,00

Sumber: Data diolah peneliti 2025

Berdasarkan Tabel 4.2, mayoritas responden berada pada rentang usia 25–35 tahun, yaitu sebanyak 39 orang (48,75%). Selanjutnya, responden berusia di atas 45 tahun berjumlah 19 orang (23,75%), diikuti oleh responden usia 36–45 tahun sebanyak 17 orang (21,25%), dan responden usia di bawah 25 tahun sebanyak 5 orang (6,25%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif yang memiliki kemampuan kerja dan daya adaptasi yang baik terhadap tuntutan pekerjaan.

5.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
SMA/SMK	22	27,50
Diploma (D3)	14	17,50
Sarjana (S1)	32	40,00
Pascasarjana (S2)	12	15,00
Total	80	100,00

Sumber : Data Diolah peneliti 2025

5.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Staf	48	60,00
Supervisor	20	25,00
Engineer	12	15,00
Total	80	100,00

Berdasarkan Tabel 4.5, responden dengan jabatan staf merupakan kelompok terbanyak, yaitu sebanyak 48 orang (60,00%). Selanjutnya, responden dengan jabatan supervisor berjumlah 20 orang (25,00%), dan responden dengan jabatan engineer berjumlah 12 orang (15,00%). Dominasi jabatan staf menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan operasional yang terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan proyek.

5.2 Uji Validitas Instrumen Penelitian

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana item pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel penelitian secara tepat. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai Corrected Item–Total Correlation pada masing-masing item pernyataan. Suatu item dinyatakan valid apabila memiliki nilai Corrected Item–Total Correlation lebih besar dari nilai r tabel. Dengan jumlah responden sebanyak 80 orang dan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, diperoleh nilai r tabel sebesar 0,217. Item pernyataan yang memiliki nilai korelasi di atas nilai tersebut dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

5.2.1 Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir (X_1)

Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas X_1

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	36.69	10.901	.646	.901
X1.2	36.59	11.385	.591	.904
X1.3	36.64	10.943	.683	.899
X1.4	36.68	10.678	.700	.898
X1.5	36.65	10.787	.711	.897
X1.6	36.58	10.880	.707	.897
X1.7	36.65	10.484	.770	.893
X1.8	36.71	10.992	.656	.900
X1.9	36.65	10.965	.576	.906
X1.10	36.59	10.777	.671	.899

Data diolah peneliti 2025

Uji validitas variabel Pengembangan Karir (X_1) dilakukan untuk mengetahui apakah setiap item pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang dimaksud secara tepat. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai Corrected Item–Total Correlation pada masing-masing item pernyataan, kemudian dibandingkan dengan nilai r tabel. Berdasarkan jumlah responden sebanyak 80 orang dan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, diperoleh nilai r tabel sebesar 0,217. Suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki nilai Corrected Item–Total Correlation lebih besar dari 0,217. Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada Tabel 4.7 (Item–Total Statistics), diketahui bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Pengembangan Karir (X_1), yaitu X1_1 sampai dengan X1_10, memiliki nilai Corrected Item–Total Correlation yang berada pada rentang 0,576 hingga 0,770, sehingga seluruh nilai tersebut lebih besar dari nilai r tabel (0,217). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Pengembangan Karir (X_1) dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian untuk tahap analisis selanjutnya.

5.2.2 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X_2)

Tabel 4. 6 Hasil uji Validitas X_2

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach’s Alpha if Item Deleted
X2.1	36.82	11.214	0.658	0.903
X2.2	36.74	11.467	0.612	0.906
X2.3	36.79	11.032	0.695	0.900
X2.4	36.88	10.945	0.721	0.897
X2.5	36.80	11.106	0.734	0.895
X2.6	36.76	11.189	0.719	0.896
X2.7	36.83	10.912	0.781	0.892
X2.8	36.91	11.254	0.669	0.901
X2.9	36.85	11.308	0.589	0.907
X2.10	36.77	11.041	0.684	0.899

Uji validitas variabel Kepuasan Kerja (X_2) dilakukan untuk mengetahui apakah setiap item pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat. Pengujian validitas dilakukan dengan melihat nilai Corrected Item–Total Correlation dari masing-masing item pernyataan, kemudian dibandingkan dengan nilai r tabel. Berdasarkan jumlah responden sebanyak 80 orang dan taraf signifikansi 0,05, diperoleh nilai r tabel sebesar 0,220. Hasil uji validitas yang disajikan pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan variabel Kepuasan Kerja (X_2) memiliki nilai Corrected Item–Total Correlation yang lebih besar dari r tabel (0,220). Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan memiliki korelasi yang signifikan dengan total skor variabel. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Kepuasan Kerja (X_2) dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

5.2.3 Uji Validitas Variabel Y

Tabel 4. 7 Uji Validitas Variabel Y

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	28.18	3.868	.521	.775
Y.2	28.20	3.403	.623	.756
Y.3	28.18	3.893	.450	.785
Y.4	28.23	3.923	.476	.781
Y.5	28.19	3.901	.467	.782
Y.6	28.16	3.834	.519	.775
Y.7	28.16	3.758	.518	.774
Y.8	28.29	3.726	.491	.779

Sumber : Data diolah Peneliti 2025

Uji validitas variabel Kinerja Karyawan (Y) dilakukan untuk mengetahui apakah setiap item pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat. Pengujian validitas dilakukan dengan melihat nilai Corrected Item–Total Correlation pada masing-masing item pernyataan, kemudian dibandingkan dengan nilai r tabel. Berdasarkan jumlah responden sebanyak 80 orang dengan taraf signifikansi 0,05, diperoleh nilai r tabel sebesar 0,220. Hasil uji validitas yang disajikan pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan variabel Kinerja Karyawan (Y), yaitu Y1 sampai dengan Y8, memiliki nilai Corrected Item–Total Correlation yang lebih besar dari r tabel. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan memiliki korelasi yang signifikan dengan total skor variabel. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

5.2.4 Uji Reabilitas

a. X1

Tabel 4.2. 1 Reliability Statistics X1

Cronbach's Alpha	N of Items
0.872	8

Sumber : Data diolah Peneliti , 2025

b. X2

Tabel 4.2. 2 Reliability Statistics X2

Cronbach's Alpha	N of Items
0.910	10

Sumber : Data diolah Peneliti , 2025

c. X3

Tabel 4.2. 3 Reliability Statistics X3

Cronbach's Alpha	N of Items
0.781	8

Sumber : Data diolah peneliti 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha, diketahui bahwa variabel X₁, X₂, dan Y masing-masing memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan dinyatakan reliabel. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel X₁, X₂, dan Y layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

5.3 Uji Asumsi Klasik

5.3.1 Uji Normalitas

Tabel 4.3. 1 Hasil Uji Normalitas

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.080	80	.200 [*]	.983	80	.372
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

Sumber : Data diolah Peneliti , 2025

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov–Smirnov dengan melihat nilai signifikansi pada Unstandardized Residual. Berdasarkan hasil uji normalitas yang disajikan pada tabel Tests of Normality, diperoleh nilai signifikansi Kolmogorov–Smirnov sebesar 0,200, yang lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data residual dalam model regresi berdistribusi normal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi, sehingga data penelitian layak digunakan untuk analisis regresi pada tahap selanjutnya.

5.3.2 Uji Multikolinearitas

Tabel 4.3. 2 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.920	2.557		1.533	.129		
	x1	.328	.038	.601	8.526	.000	.999	1.001
	x2	.342	.046	.521	7.392	.000	.999	1.001

a. Dependent Variable: y1

Sumber : Data diolah peneliti 2025

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan atau korelasi yang tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Uji multikolinearitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) pada tabel Coefficients. Berdasarkan hasil uji multikolinearitas yang disajikan pada Tabel 4.11, diketahui bahwa variabel X_1 dan X_2 memiliki nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari gejala multikolinearitas dan layak digunakan untuk analisis regresi pada tahap selanjutnya.

5.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4.3. 3 Hasil uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.199E-15	2.557		.000	1.000
	x1	.000	.038	.000	.000	1.000
	x2	.000	.046	.000	.000	1.000

a. Dependent Variable: abs

Sumber : Data diolah peneliti 2025

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Pada penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan uji Glejser, yaitu dengan meregresikan nilai absolut residual (abs) terhadap variabel independen X_1 dan X_2 . Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas yang disajikan pada Tabel 4.12, diketahui bahwa nilai signifikansi (Sig.) untuk variabel X_1 dan X_2 masing-masing sebesar 1,000, yang lebih besar dari taraf

signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap nilai absolut residual. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas, sehingga memenuhi asumsi klasik dan layak digunakan untuk analisis regresi pada tahap selanjutnya.

5.4 Analisis Regresi Linear berganda

5.4.1 Hasil uji R

Tabel 4.4. 1 Hasil Uji R

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.786 ^a	.618	.608	1.37371
a. Predictors: (Constant), x2, x1				

Sumber : Data diolah peneliti , 2025

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen, yaitu X_1 dan X_2 , dalam menjelaskan variasi variabel dependen Y . Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada tabel Model Summary, diperoleh nilai R sebesar 0,786, yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel independen dan variabel dependen. Selanjutnya, nilai R Square sebesar 0,618 menunjukkan bahwa sebesar 61,8% variasi pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel X_1 dan X_2 dalam model regresi. Sementara itu, sisanya sebesar 38,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,608 menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan sudah cukup baik dan layak untuk menjelaskan hubungan antara variabel penelitian.

5.4.2 Hasil Uji F

Tabel 4.4. 2 Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	234.645	2	117.322	62.171	.000 ^b
	Residual	145.305	77	1.887		
	Total	379.950	79			

a. Dependent Variable: y1

b. Predictors: (Constant), x2, x1

Sumber : Data diolah peneliti , 2025

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen, yaitu X_1 dan X_2 , secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil analisis uji F yang disajikan pada tabel ANOVA, diperoleh nilai F hitung sebesar 62,171 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan signifikan. Dengan demikian, variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh simultan variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Y diterima.

5.4.3 Hasil Uji T

Tabel 4.4. 3 Hasil Uji T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.920	2.557		1.533	.129
	x1	.328	.038	.601	8.526	.000
	x2	.342	.046	.521	7.392	.000

a. Dependent Variable: y1

Sumber : Data diolah peneliti 2025

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Berdasarkan hasil analisis positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Selanjutnya, variabel X_2 memiliki nilai t hitung sebesar 7,392 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, yang juga lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel X_2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara uji t yang disajikan pada tabel Coefficients, diketahui bahwa variabel X_1 memiliki nilai t hitung sebesar 8,526 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel X_1 berpengaruh parsial variabel X_1 dan X_2 masing-masing berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), sehingga hipotesis parsial yang diajukan diterima.

Keputusan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima. Hal ini didasarkan pada hasil uji parsial (uji t) dan uji simultan (uji F) dengan tingkat signifikansi 0,05.

1. Hipotesis 1 (H_1) yang menyatakan bahwa variabel X_1 berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) diterima, karena hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, variabel X_1 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Hipotesis 2 (H_2) yang menyatakan bahwa variabel X_2 berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) diterima, karena hasil uji t menunjukkan

nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel X_2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3. Hipotesis 3 (H_3) yang menyatakan bahwa variabel X_1 dan X_2 secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) diterima, karena hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, kedua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

5.5 Pembahasan

5.5.1 Pengaruh Variabel Pengembangan karir (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel X_1 memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan ini diperoleh berdasarkan hasil uji parsial yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji tersebut menunjukkan bahwa tingkat signifikansi yang diperoleh berada jauh di bawah batas kesalahan yang telah ditetapkan dalam penelitian. Dalam pengujian hipotesis, apabila tingkat signifikansi lebih kecil daripada taraf signifikansi yang menjadi standar pengambilan keputusan, maka hipotesis dapat diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan yang ditemukan bukanlah hasil kebetulan semata. Dengan kata lain, terdapat dasar statistik yang kuat untuk menyatakan adanya pengaruh pengembangan karir (X_1) terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif dapat dinyatakan terbukti.

Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa peningkatan pada variabel X_1 akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Hubungan yang searah ini mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi pengembangan karir (X_1), semakin tinggi pula performa kerja yang dihasilkan. Hal tersebut mencerminkan adanya keterkaitan yang konsisten antara kedua variabel. Secara konseptual, kondisi X_1 yang tinggi dapat mendorong individu untuk bekerja lebih optimal. Dorongan tersebut kemudian tercermin dalam kualitas dan kuantitas hasil kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa X_1 berperan sebagai faktor pendukung produktivitas. Dengan demikian, peningkatan X_1 dapat menjadi strategi untuk meningkatkan kinerja.

Secara statistik, hasil uji t memberikan dasar yang objektif dalam pengambilan keputusan penelitian. Uji ini membandingkan kemungkinan terjadinya kesalahan dengan batas toleransi kesalahan yang telah ditentukan sebelumnya. Ketika kemungkinan kesalahan lebih kecil dari batas toleransi tersebut, maka hasilnya dinyatakan signifikan. Signifikansi menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Artinya, kecil kemungkinan bahwa hubungan tersebut terjadi secara acak. Hal ini memperkuat keyakinan bahwa X_1 benar-benar berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kesimpulan penelitian memiliki landasan empiris yang kuat.

Temuan ini juga sejalan dengan teori yang menekankan pentingnya faktor internal dalam menentukan kinerja individu. Faktor internal mencerminkan kondisi psikologis, sikap, serta dorongan yang berasal dari dalam diri karyawan. Ketika faktor internal berada pada tingkat yang baik, individu

cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan semangat kerja dan tanggung jawab terhadap tugas. Peningkatan tanggung jawab kemudian berdampak pada hasil kerja yang lebih optimal. Oleh karena itu, hubungan antara X_1 dan kinerja dapat dijelaskan secara teoritis. Temuan penelitian ini memperkuat kerangka konseptual tersebut.

Penelitian Pradhan & Jena (2017) menyatakan bahwa keterlibatan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Mereka menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan emosional dengan pekerjaannya akan bekerja lebih produktif. Keterlibatan tersebut mendorong individu untuk memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan tugas. Hasil penelitian mereka menunjukkan adanya hubungan positif antara faktor internal dan kinerja. Temuan tersebut konsisten dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan pengaruh positif X_1 . Kesamaan ini memperlihatkan adanya pola hubungan yang stabil dalam berbagai konteks penelitian. Dengan demikian, hasil penelitian ini didukung oleh bukti empiris sebelumnya.

Selain itu, penelitian De Menezes & Kelliher (2022) juga menemukan bahwa pengelolaan faktor internal karyawan secara efektif mampu meningkatkan performa kerja. Mereka menekankan pentingnya praktik manajemen yang mendukung keseimbangan dan keterlibatan karyawan. Ketika organisasi mampu mengelola faktor internal secara tepat, karyawan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penelitian tersebut menegaskan bahwa faktor internal tidak dapat dipisahkan dari pencapaian hasil kerja. Temuan ini memperkuat hasil penelitian yang menunjukkan peran penting X_1 . Konsistensi antarpelitian

menunjukkan bahwa variabel ini memiliki relevansi yang luas. Oleh sebab itu, X_1 dapat dianggap sebagai determinan penting kinerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Bakker & Demerouti (2021) melalui model Job Demands-Resources juga menunjukkan bahwa sumber daya internal karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Mereka menjelaskan bahwa ketika individu memiliki sumber daya psikologis yang memadai, mereka mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik. Kondisi tersebut menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Sumber daya internal berperan sebagai energi pendorong dalam menyelesaikan tugas. Temuan ini mendukung hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh positif X_1 . Kesamaan hasil tersebut memperkuat validitas temuan dalam penelitian ini. Dengan demikian, bukti empiris semakin menguatkan hubungan antara X_1 dan kinerja.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen organisasi. Peningkatan X_1 perlu menjadi bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi dapat merancang program yang mendukung penguatan faktor internal karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan, pengembangan, maupun pemberian dukungan kerja yang memadai. Ketika Pengembangan Karir (X_1) meningkat, dampaknya akan terlihat pada peningkatan produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa investasi pada aspek internal karyawan memberikan manfaat jangka panjang. Oleh karena itu, perhatian terhadap X_1 menjadi sangat relevan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengaruh X_1 tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga bermakna secara praktis. Signifikansi

statistik menunjukkan bahwa hubungan yang ditemukan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Sementara itu, arah hubungan yang positif menunjukkan adanya dampak yang konstruktif. Kombinasi keduanya memberikan keyakinan bahwa Pengembangan Karir (X_1) memiliki kontribusi nyata terhadap kinerja. Temuan ini tidak berdiri sendiri, melainkan didukung oleh teori dan penelitian terdahulu. Dukungan tersebut memperkuat kesimpulan yang dihasilkan. Dengan demikian, Pengembangan Karir (X_1) terbukti sebagai faktor strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini menegaskan bahwa variabel Pengembangan Karir (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh signifikan tersebut dibuktikan melalui pengujian statistik yang menunjukkan tingkat kesalahan berada di bawah batas toleransi penelitian. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan dapat diterima dan didukung oleh data empiris. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa peningkatan X_1 akan diikuti oleh peningkatan kinerja. Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu yang relevan. Konsistensi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara faktor internal dan kinerja merupakan pola yang kuat. Dengan demikian, Pengembangan karir (X_1) memiliki peran penting dalam upaya peningkatan kinerja organisasi.

5.5.2 Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji t, variabel Kepuasan Kerja (X_2) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu 0,05. Dalam pengujian hipotesis,

apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis alternatif diterima dan hipotesis nol ditolak. Karena $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan bersifat signifikan secara statistik. Artinya, kemungkinan bahwa hubungan tersebut terjadi secara kebetulan sangat kecil. Nilai 0,000 menunjukkan tingkat kesalahan yang mendekati nol dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, secara empiris dapat dinyatakan bahwa X_2 memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan.

Arah pengaruh yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hubungan positif ini mengindikasikan bahwa kedua variabel bergerak secara searah. Ketika kepuasan kerja meningkat, karyawan cenderung menunjukkan semangat dan tanggung jawab yang lebih besar dalam bekerja. Hal tersebut berdampak pada peningkatan kualitas maupun kuantitas hasil kerja. Kepuasan kerja menciptakan kondisi emosional yang stabil dan mendukung produktivitas. Karyawan yang puas biasanya memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan performa individu.

Secara teoritis menurut Bakotić (2016) kepuasan kerja merupakan respon emosional positif terhadap pekerjaan yang dijalani. Respon tersebut muncul ketika harapan karyawan terhadap pekerjaan terpenuhi. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja, hubungan interpersonal, kompensasi, dan kesempatan pengembangan karier memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan adil, mereka akan menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif. Hasil uji t dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 memperkuat

bahwa hubungan ini terbukti secara statistik. Artinya, data penelitian mendukung teori yang menyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki kontribusi yang nyata terhadap peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Judge et al. (2001) dalam *Journal of Applied Psychology* yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan performa yang lebih baik. Mereka juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja meningkatkan motivasi intrinsik dalam menyelesaikan tugas. Temuan tersebut konsisten dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Kesamaan hasil ini memperlihatkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja bersifat konsisten dalam berbagai penelitian. Hal ini memperkuat validitas temuan yang diperoleh. Dengan demikian, penelitian ini mendapat dukungan empiris yang kuat.

Selain itu, penelitian Platis et al. (2015) dalam *Procedia – Social and Behavioral Sciences* juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor organisasi. Mereka menyatakan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Ketika karyawan merasa nyaman dalam lingkungan kerja, mereka lebih fokus dalam menjalankan tugas. Hasil tersebut selaras dengan temuan penelitian ini yang menunjukkan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Artinya, baik penelitian terdahulu maupun penelitian ini sama-sama membuktikan adanya pengaruh yang signifikan. Konsistensi ini menunjukkan bahwa kepuasan

kerja merupakan variabel yang stabil dalam memengaruhi kinerja. Oleh sebab itu, X_2 dapat dinyatakan sebagai determinan penting kinerja.

Penelitian lain yang mendukung temuan ini adalah penelitian oleh Bakotić (2016) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Ia menjelaskan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi mendorong peningkatan loyalitas dan produktivitas kerja. Karyawan yang puas cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan komitmen yang lebih tinggi. Kondisi tersebut berdampak positif pada pencapaian target organisasi. Temuan ini memperkuat hasil penelitian yang menunjukkan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai studi empiris sebelumnya. Hal ini semakin menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan performa.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen organisasi. Peningkatan kepuasan kerja perlu menjadi prioritas dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui perbaikan sistem penghargaan, komunikasi yang efektif, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Ketika kepuasan kerja meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat secara signifikan. Hal ini dibuktikan oleh nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis penelitian dapat diterima. Perbandingan kedua angka tersebut menjadi dasar utama dalam menyimpulkan adanya pengaruh. Oleh karena itu, X_2 memiliki peran strategis dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa variabel X_2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi 0,000 yang

berada di bawah taraf signifikansi 0,05. Karena $0,000 < 0,05$, maka hipotesis alternatif diterima dan pengaruh dinyatakan signifikan. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemungkinan kesalahan dalam menyimpulkan adanya pengaruh sangat kecil. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja. Temuan ini konsisten dengan minimal tiga penelitian terdahulu yang relevan. Dengan demikian, X_2 terbukti sebagai determinan penting dalam mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan produktif.

5.5.3 Pengaruh Variabel Pengembangan kerja (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil uji simultan (uji F) menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu 0,05. Dalam pengujian simultan, apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka seluruh variabel independen secara bersama-sama dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Karena $0,000 < 0,05$, maka hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh simultan dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kemungkinan kesalahan dalam menyimpulkan adanya pengaruh sangat kecil. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dinyatakan layak dan mampu menjelaskan hubungan antarvariabel. Artinya, X_1 dan X_2 tidak hanya berpengaruh secara parsial, tetapi juga secara kolektif terhadap kinerja karyawan.

Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen dalam model penelitian secara bersama-sama memiliki kontribusi terhadap

perubahan variabel dependen. Berbeda dengan uji t yang menguji pengaruh masing-masing variabel secara terpisah, uji F menilai kekuatan model secara keseluruhan. Nilai signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa kombinasi X_1 dan X_2 memberikan pengaruh yang nyata terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh interaksi kedua variabel tersebut secara bersamaan. Dengan kata lain, peningkatan X_1 dan X_2 secara simultan akan berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan yang komprehensif dalam mengelola faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Oleh karena itu, kedua variabel memiliki kontribusi kolektif yang signifikan.

Selain uji F, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,618 memberikan informasi mengenai kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Nilai R^2 sebesar 0,618 berarti bahwa 61,8% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama. Sementara itu, sisanya sebesar 38,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Semakin besar nilai R^2 , maka semakin besar pula kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai 0,618 menunjukkan bahwa model memiliki daya jelas yang cukup kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua variabel memberikan kontribusi yang substansial terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, X_1 dan X_2 merupakan determinan utama dalam model penelitian ini.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Karatepe (2013) dalam *International Journal of Contemporary Hospitality Management* yang menyatakan bahwa kombinasi faktor individual dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karatepe menekankan bahwa kinerja

optimal tercapai ketika faktor personal dan aspek pekerjaan dikelola secara bersamaan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pendekatan terpadu lebih efektif dibandingkan pendekatan parsial. Temuan ini konsisten dengan hasil uji F yang menunjukkan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Artinya, pengaruh simultan memiliki dasar empiris yang kuat. Kesamaan hasil ini memperkuat validitas penelitian yang dilakukan. Dengan demikian, penelitian ini mendukung teori yang menekankan pentingnya kombinasi faktor dalam meningkatkan kinerja.

Penelitian Taris & Schaufeli (2015) dalam *Journal of Organizational Effectiveness* juga menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil interaksi berbagai faktor psikologis dan organisasional secara bersamaan. Mereka menjelaskan bahwa faktor individu dan kepuasan kerja tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling melengkapi. Ketika kedua aspek tersebut berada dalam kondisi yang baik, kinerja akan meningkat secara signifikan. Temuan ini selaras dengan nilai R^2 sebesar 0,618 yang menunjukkan besarnya kontribusi simultan dalam menjelaskan kinerja. Hal ini memperlihatkan bahwa kinerja tidak dapat dijelaskan hanya oleh satu variabel saja. Sebaliknya, diperlukan kombinasi beberapa faktor yang saling mendukung. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya.

Selain itu, penelitian Bakker & Demerouti (2021) melalui model *Job Demands-Resources* juga menunjukkan bahwa kombinasi sumber daya personal dan dukungan pekerjaan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Mereka menjelaskan bahwa keseimbangan antara faktor internal individu dan kondisi pekerjaan akan menghasilkan performa yang optimal. Interaksi kedua aspek tersebut menciptakan energi kerja yang positif. Temuan ini mendukung

hasil penelitian yang menunjukkan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan R^2 sebesar 0,618. Artinya, kontribusi simultan variabel dalam meningkatkan kinerja telah dibuktikan dalam berbagai penelitian. Konsistensi ini memperkuat keandalan hasil penelitian yang dilakukan. Dengan demikian, bukti empiris menunjukkan bahwa pendekatan simultan lebih efektif.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Sementara itu, nilai R^2 sebesar 0,618 menunjukkan bahwa 61,8% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Angka tersebut menandakan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang kuat. Temuan ini konsisten dengan minimal tiga penelitian terdahulu yang relevan. Dengan demikian, X_1 dan X_2 secara simultan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan kedua variabel secara terpadu menjadi kunci dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

BAB 5

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data mengenai pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi–Parapat, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis pertama diterima. Hal ini berarti semakin baik sistem pengembangan karir yang diterapkan perusahaan, seperti kejelasan jenjang karir, objektivitas promosi, pelatihan yang sesuai, serta dukungan atasan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Karyawan yang merasa memiliki peluang berkembang akan lebih termotivasi, bertanggung jawab, dan berusaha memberikan hasil kerja yang optimal dalam menyelesaikan tugas proyek.

2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji t, variabel kepuasan kerja juga memiliki nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis kedua diterima. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, baik dari segi

kompensasi, penghargaan, hubungan kerja, maupun lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki semangat kerja, loyalitas, serta komitmen yang lebih besar terhadap organisasi, sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja.

3. Pengembangan karir dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji simultan (uji F) menunjukkan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, yang berarti kedua variabel independen secara bersama-sama memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan kombinasi antara sistem pengembangan karir yang baik dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Jika perusahaan mampu mengelola kedua aspek ini secara bersamaan dan terintegrasi, maka kinerja karyawan akan meningkat secara lebih optimal.

4. Besarnya kontribusi pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 61,8%.

Hal ini berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,618 yang menunjukkan bahwa 61,8% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 38,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, beban kerja, maupun faktor pribadi karyawan. Dengan demikian, kedua variabel dalam penelitian ini memiliki

kontribusi yang cukup besar dalam menjelaskan peningkatan kinerja karyawan pada proyek tersebut.

Dengan demikian, seluruh hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima karena seluruh nilai signifikansi berada di bawah 0,05, sehingga hipotesis alternatif diterima dan hipotesis nol ditolak. Model penelitian terbukti mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara empiris dan signifikan.

6.2 Saran

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

1. Pihak organisasi atau perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan dan meningkatkan Pengembangan Karir (X_1) karena terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui penyediaan program pelatihan, perencanaan jenjang karir yang jelas, promosi yang transparan, serta kebijakan manajemen yang mendukung pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Contohnya, seperti penyusunan rencana pengembangan individu dengan target kompetensi dan jabatan yang dilakukan oleh pihak perusahaan dan dilakukan dengan pendampingan antara karyawan senior dan junior. Kemudian melakukan rotasi lintas divisi untuk memperluas pengalaman karyawan dalam kesiapannya menempati posisi strategis di masa depan.
2. Organisasi juga disarankan untuk meningkatkan Kepuasan Kerja (X_2) dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, adil, dan kondusif.

Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi yang sesuai, penghargaan atas prestasi kerja, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan atasan terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan.

3. Berdasarkan kesimpulan yang menunjukkan bahwa Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (nilai signifikansi uji $F = 0,000 < 0,05$), maka perusahaan tidak cukup hanya mengelola salah satu variabel saja, melainkan harus mengelola keduanya secara bersamaan untuk mencapai hasil yang optimal. Hal ini berarti program pengembangan karir harus dirancang selaras dengan upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan. Contohnya, promosi yang ditawarkan oleh perusahaan kepada karyawan adalah dengan mempertimbangkan kompensasi yang sesuai dan memberi pengakuan atas kontribusi karyawan, sehingga karyawan merasa dirinya berkembang secara karir serta mengalami kepuasan secara material maupun emosional.
4. Berdasarkan hasil bahwa pengembangan karir dan kepuasan kerja hanya menjelaskan 61,8% kinerja karyawan ($R^2 = 0,618$), sementara 38,2% dipengaruhi faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, beban kerja, dan faktor pribadi, maka peneliti selanjutnya disarankan melakukan penelitian yang mengeksplorasi beberapa variabel tersebut dengan objek penelitian yang lebih luas dan jumlah responden yang lebih besar untuk mencapai hasil yang dapat merepresentasikan topik yang diteliti secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Afif, A. H. (2018). The relationship between perceived organizational supports with job satisfaction and organizational commitment at faculty members of universities. *Sleep and Hypnosis (Online)*, 20(4), 290–293.
- Ahmed, S., Al-Mansoor, A., & Rahman, K. (2025). Job Satisfaction and Work Performance: Evidence from Service Industries in Bahrain. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(2), 45–58.
- Akmal, R. (2024). The Effect of Career Development on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Journal of Management and Business Research*, 12(1), 77–90.
- Al-Dhaafari, H. S. dan A. K. Al-Swidi. 2016. The Impact of Total Quality Management and Entrepreneurial Orientation on Organization Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 33 (5), 597-614.
- Alessandri, G. (2021). The Impact of Goal Setting on Employee Performance. *Journal of Business Research*, 122, 78–89.
- AlZoubi, O., Tawalbeh, S., & Al-Smadi, M. (2020). Affect Detection from Arabic Tweets Using Ensemble and Deep Learning Techniques. *Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences*.
- Andriani, M. dan K. Widiawati. 2017. Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT. Aristika Kreasi Mandiri. *Jurnal Administrator Kantor*, 5(1), 83-98.
- Armstrong, M. (2020). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Indikator Konstruksi, Triwulan IV-2024*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2021). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 1–13.
- Bakotić, D. (2016). Relationship Between Job Satisfaction and Organisational Performance. *Economic Research–Ekonomika Istraživanja*, 29(1), 118–130.
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2023). Social cognitive career theory. In W. B. Walsh, L. Y. Flores, P. J. Hartung, & F. T. L. Leong (Eds.), *Career*

psychology: Models, concepts, and counseling for meaningful employment (pp. 37–57). American Psychological Association.

Chaeroni, A. M., B. R. Masiva, F. Firdausiyah, dan A. Sodiq. 2024. Pengukuran Kinerja. *Sultra Jurnal of Economid and Business*, 5 (1), 145-157.

De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2022). Flexible Working, Performance and Well-Being: Evidence from Employee and Employer Surveys. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 1–20.

De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117(March), 1–13.

Demerouti, E. (2022). Turn digitalization and automation to a job resource. *Applied Psychology*, 71(4), 1205-1209.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.

Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. Scribner/Simon & Schuster.

Duffy, R. D., M. A. Diemer, D. L. Bluestein, dan K. L. Autin. 2016. The Psychology of Working Theory. *Journal of Conseling Psychology*, 63 (2), 127-148.

EANSO Journal. (2023). The Impact of Career Development on Employee Productivity and Commitment. *EANSO Journal of Human Resource Management*, 8(2), 101–115.

Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035–2053.

Ernanda, Y., R. R Ritonga, dan S. Simbolon. 2025. Job Satisfaction: Determinants and Its Implication in Human Resources Management. *Jurnal Bisnis Net*, 8 (1), 29-32.

Esti, W., & Khusniyah, A. (2025). The Role of Career Development and Job Satisfaction in Enhancing Employee Productivity. *Asian Journal of Business and Management Studies*, 8(1), 33–47.

Fadhilah, N. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, 10(4), 251–262.

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2017). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Gottfredson, R. K. dan H. Aguinis. 2017. Leadership Behaviors and Follower Performance: Deductive and Inductive Examination of Theoretical Rationales and Underlying Mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 558-591.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career Management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Handoko, T. H. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Jailani, A. K. dan Samiyah. 2025. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Ilmu Pendidikan*, 1 (3), 212-225.
- Jia, M. (2021). Adaptive Performance in the Workplace: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 124–139.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kaur, S., & Randhawa, Dr. (2022). Socioeconomic Status of Family and Availability of Home Affordances for Motor Development. *International Journal of Pharma and Bio Sciences*, 12, 214–220.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.
- Khasawneh, M. (2021). Maslow’s Hierarchy of Needs and Employee Motivation: A Contemporary Analysis. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(3), 142–157.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2018). *Organizational Behavior* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kurniawan, A. (2022). The Role of Herzberg’s Two-Factor Theory in Motivating Employees. *International Journal of Business and Social Science*, 13(5), 102–112.
- Latham, G. P. 2023. Motivate Employee Performance Through Goal Setting. *Priciples of Organizational Behavior*, 83-111.
- Li, Sen. 2024. The Role of Expectancy Theory in the Organizational Management Process in Innovative Entrepreneurial Enterprise. *Journal Modern Management and Engineering*, 6 (1), 95-105.
- Lumentut, A. B., J. D. L. Warongan, dan N. Y. T Gerungai. 2024. Analisis

- Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank BRI Kantor Unit Karombasan. *Jurnal LPPM Bidang Ekosusbudkum*, 8 (2), 102-113.
- Luthans, F. (2019). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Luthans, F. dan C. M. Y. Morgan. 2017. Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Jurnal of Organizational Psychologi and Organizational Behavior*, 4 (1).
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2020). Positive Organizational Behavior: An Integrative Approach. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 1–22.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (7th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Mukatamar, A., Novianti, Mirna, A. R. Sahibuddin. 2024. Peranan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. *Jurnal Penelitian Ilmiah*, 2 (7), 52-69.
- Ningtyas, L. K. dan Y. Peristiowati. 2025. Integrasi Teori Job Demands-Resources dan *Conversation of Resources* dalam Memahami Stress Kerja Tenaga Kesehatan di Era Digital: Literatur review, *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 6 (4), 16693-16704.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nyberg, A. J., Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2019). Human capital resources: A convergence of questions but divergence of answers. In A. J. Nyberg, & T. P. Moliterno (Eds.), *Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources* (pp. 502-511). (Research Handbooks in Business and Management series. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Ratnasari, D., Sari, P., & Wijaya, A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 33–45.
- Reed, L., & Jeremiah, J. (2017). Student grit as an important ingredient for academic and personal success. *Developments in Business Simulation and*

Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL Conference, 44. [Google Scholar](#)

- Rivai, V. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (7th ed.). Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Ryan, R. M. dan E. L. Deci. 2017. *Self Determination Theory*. The Guildford Press: New York, London. 471 hlm.
- Ryan, R. M. dan E. L. Deci. 2020. Intinsic and Extrinsic Motivation from a Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions. *Contemporary Educational Psychology Journal*, 6 (1). 1-11.
- Sampson, J. P., Osborn, D. S., Bullock-Yowell, E., Lenz, J. G., Peterson, G. W., Reardon, R. C., Dozier, V. C., Leierer, S. J., Hayden, S. C. W., & Saunders, D. E. (2020). An introduction to CIP theory, research, and practice (Technical Report No. 62). Tallahassee, FL: Florida State University, Center for the Study of Technology in Counseling and Career Development.
- Sangadji, B. J., A. Bahasoan, dan H. Selanno. 2025. Pengaruh Etika Kerja terhadap Kinerja Adaptif Melalui Kepemimpinan Transformatif pada Dinas Perhubungan Kabupaten Seram Bagian Barat. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6 (3), 1815-1828.
- Santoso, S., Tukiran, M., Aw, P., Pratiwi, I., Elizabeth, R., & Gentari, R. E. (2023). The Relationship Between Job Satisfaction, Moonlighting Intentions, Turnover Intention and Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship (IJE3)*.
- Sari, I. N. (2021). Human Capital Investment and Organizational Performance in the Construction Sector. *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 190–204.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Septiani, M. dan S. Wijono. 2025. Percived Organizational Support (POS) dengan Kepuasan Kerja Selama Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 10 (3), 538-548.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (2022). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. Pearson.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2021a). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R dan D* (Sutopo,

Ed.; 2nd ed.). Alfabeta.

Sugiyono. (2021b). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta.

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods) dengan 9 Desain* (Edisi 2 Cet. 2). CV. Alfabeta.

Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015). Individual Well-Being and Performance at Work: A Conceptual and Theoretical Overview. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(3), 181–193.

Widhiatmoko, A. R. dan B. Sucipto. 2025. *Signaling Theory* dalam Konteks Pasar Kerja dan Bisnis di Indonesia. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6 (5), 3016-3024.

Wijoyo, A., A. Kunaefi, D. Kurniawan, M. Zainudin, M. A. Gustamal, dan O. Sulistiana. 2024. *Fungsi Organisasi Pada Manajemen Proyek*. 3 (2), 537-541.

Mathis, R. L. & Jackson, Jhon H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

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.

Hasibuan, 2020, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi. Aksara, Jakarta.

Kreitner R. dan Angelo Kinicki. 2018. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9, buku 1. Salemba Empat. Jakarta.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke sebelas. Jakarta: Prananda Media Group.

Ainiyah, N., Kurniawan, R., Irfandi, A. S., Trihantoyo, S., & Sholeh, M. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(3), 1296–1310.

Alfonso, P. V. (2025). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Administrasi Terapan*, 4(1), 186-195.

Aswad, R., & Amdanata, D. D. (2023). Kepemimpinan Etis dan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia (AMNESIA)*, 1(3), 139-143.

Azwina, D., & Aulia, F. D. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gunatronikatama Cipta Jakarta Selatan. *Jurnal Perkusi*, 1(3), 411-419.

- Chaeroni, A. M., Masiva, B. R., Firdausiyah, F., & Sodik, A. (2024). Pengukuran Kinerja. *Sultra Journal of Economic and Business*, 5(1), 145-157.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Ernanda, Y., Ritonga, R. R., & Simbolon, S. (2025). Job Satisfaction: Determinants and Its Implication in Human Resources Management. *Jurnal Bisnis Net*, 8(1), 29-32.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career Management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Haikal Firdaus, M., Fayruz, M., Fauzi, A., Meyrawati, D., Rahmanda Zulhidayani, M., Nathasyah, N., & Novita Ara, S. (2023). Pengaruh Perkembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pasar Kranji Baru pada Kota Bekasi). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(3), 535-540.
- Harianja, I., & Saputro, A. H. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Bandung Lodaya. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(1), 350-360.
- Indriyani, E., Recky, R., Surjaatmadja, S., & Nuradina, K. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PKWT PT. Puri Makmur Lestari. *Jurnal ECONOMICA: Media Komunikasi ISEI Riau*, 13(1), 158-166.
- Jailani, A. K., & Samiyah. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Ilmu Pendidikan*, 1(3), 212-225.
- Khairunisa, A., Nangim, N., Hasri, S., & Sohiron, S. (2025). Pengaruh Strategi Motivasi terhadap Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi*, 5(2), 15-28.
- Kustiawan, W., Taufiqurrohman, A., Syafii, A., Zainina, A., Taminta, N. L., Jannah, N. M., & Imelda, P. (2022). Teori Pertukaran Sosial. *Jurnal Telekomunikasi, Kendali dan Listrik*, 3(1), 11-16.
- Luthans, F. (2019). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (7th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Murti, I. K. A. W., Putra, I. K. J. P., Ada, K. B., & Milang, I. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Gaji terhadap Kinerja Karyawan pada Depo Bagoes Bangunan. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(12), 8587-8598.

Muttaqien, P. F. (2023). Kajian Literatur Sistematis Teori Pertukaran Sosial dalam Hubungan Dua Arah. *Communicative: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam*, 4(1), 1-12.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin (n = 80)

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Laki-laki	47	58,75
Perempuan	33	41,25
Total	80	100,00

Lampiran 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
< 25	5	6,25
25–35	39	48,75
36–45	17	21,25
> 45	19	23,75
Total	80	100,00

Lampiran 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
SMA/SMK	22	27,50
Diploma (D3)	14	17,50
Sarjana (S1)	32	40,00
Pascasarjana (S2)	12	15,00
Total	80	100,00

Lampiran 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Staf	48	60,00
Supervisor	20	25,00
Engineer	12	15,00
Total	80	100,00

Lampiran 5. Hasil Uji Validitas X1

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	36.69	10.901	.646	.901
X1.2	36.59	11.385	.591	.904
X1.3	36.64	10.943	.683	.899
X1.4	36.68	10.678	.700	.898
X1.5	36.65	10.787	.711	.897
X1.6	36.58	10.880	.707	.897
X1.7	36.65	10.484	.770	.893
X1.8	36.71	10.992	.656	.900
X1.9	36.65	10.965	.576	.906
X1.10	36.59	10.777	.671	.899

Lampiran 6. Hasil uji Validitas X2

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach’s Alpha if Item Deleted
X2.1	36.82	11.214	0.658	0.903
X2.2	36.74	11.467	0.612	0.906
X2.3	36.79	11.032	0.695	0.900
X2.4	36.88	10.945	0.721	0.897
X2.5	36.80	11.106	0.734	0.895
X2.6	36.76	11.189	0.719	0.896
X2.7	36.83	10.912	0.781	0.892
X2.8	36.91	11.254	0.669	0.901
X2.9	36.85	11.308	0.589	0.907
X2.10	36.77	11.041	0.684	0.899

Lampiran 7. Uji Validitas Variabel Y

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	28.18	3.868	.521	.775
Y.2	28.20	3.403	.623	.756
Y.3	28.18	3.893	.450	.785
Y.4	28.23	3.923	.476	.781
Y.5	28.19	3.901	.467	.782
Y.6	28.16	3.834	.519	.775
Y.7	28.16	3.758	.518	.774
Y.8	28.29	3.726	.491	.779

Lampiran 8. Reliability Statistics X1

Cronbach's Alpha	N of Items
0.872	8

Lampiran 9. Reliability Statistics X2

Cronbach's Alpha	N of Items
0.910	10

Lampiran 10. Reliability Statistics X3

Cronbach's Alpha	N of Items
0.781	8

Lampiran 11. Hasil Uji Normalitas

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.080	80	.200*	.983	80	.372
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

Lampiran 12. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.920	2.557		1.533	.129		
	x1	.328	.038	.601	8.526	.000	.999	1.001
	x2	.342	.046	.521	7.392	.000	.999	1.001
a. Dependent Variable: y1								

Lampiran 13. Hasil uji Heteroskedasitas

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.199E-15	2.557		.000	1.000
	x1	.000	.038	.000	.000	1.000
	x2	.000	.046	.000	.000	1.000
a. Dependent Variable: abs						

Lampiran 14. Hasil Uji R

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.786 ^a	.618	.608	1.37371
a. Predictors: (Constant), x2, x1				

Lampiran 15. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	234.645	2	117.322	62.171	.000 ^b
	Residual	145.305	77	1.887		
	Total	379.950	79			
a. Dependent Variable: y1						
b. Predictors: (Constant), x2, x1						

Lampiran 16. Hasil Uji T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.920	2.557		1.533	.129
	x1	.328	.038	.601	8.526	.000
	x2	.342	.046	.521	7.392	.000
a. Dependent Variable: y1						

KATA PENGANTAR KUESIONER

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, peneliti sedang melakukan penelitian dengan judul:

“Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi-Parapat.”

Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berpartisipasi sebagai responden dengan mengisi kuesioner ini. Informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan akademik. Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini, peneliti mengucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Medan, 2025

Peneliti

Zalfaa Afifah Khairani

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Kuesioner ini terdiri dari beberapa pernyataan yang berkaitan dengan pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
2. Bacalah setiap pernyataan dengan seksama.
3. Berikan tanda (✓) pada salah satu jawaban yang paling sesuai dengan kondisi dan pendapat Saudara/i.
4. Tidak ada jawaban benar atau salah. Jawablah secara jujur dan objektif.
5. Seluruh jawaban bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Skala Penilaian (Skala Likert):

Skor	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Netral (N)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

DATA DEMOGRAFIS RESPONDEN

Isilah dengan memberi tanda (✓) pada jawaban yang sesuai.

1. Jenis Kelamin

- Laki-laki
- Perempuan

2. Usia

- < 25 tahun
- 25–35 tahun
- 36–45 tahun
- > 45 tahun

3. Pendidikan Terakhir

- SMA/SMK
- Diploma (D3)
- Sarjana (S1)
- Pascasarjana (S2)

4. Lama Bekerja di Perusahaan

- < 1 tahun
- 1–3 tahun
- 4–6 tahun
- > 6 tahun

5. Jabatan

- Staf
- Supervisor
- Engineer
- Lainnya:

A. Pengembangan Karir (X₁)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan sesuai bidang kerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Pelatihan yang diberikan perusahaan meningkatkan kemampuan kerja saya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Perusahaan memberikan kejelasan mengenai jenjang karir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Saya memahami peluang karir di perusahaan ini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Promosi jabatan dilakukan berdasarkan prestasi kerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Penilaian kinerja dilakukan secara objektif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Atasan memberikan bimbingan terkait pengembangan karir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Atasan memberikan umpan balik yang membangun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Saya diberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Perusahaan memberi peluang untuk belajar dan berkembang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Kepuasan Kerja (X₂)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
11	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan saya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Saya puas dengan gaji yang saya terima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Tunjangan yang diberikan perusahaan sudah memadai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Sistem penggajian di perusahaan ini adil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Kesempatan promosi di perusahaan ini memuaskan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Hubungan saya dengan atasan berjalan baik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Hubungan kerja dengan rekan kerja harmonis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Lingkungan kerja saya nyaman	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Fasilitas kerja mendukung produktivitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
21	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai target	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Hasil kerja saya memiliki kualitas yang baik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Saya bekerja dengan penuh tanggung jawab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Saya mampu bekerja sama dengan tim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Saya berinisiatif mencari cara kerja yang lebih efisien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Saya mematuhi peraturan perusahaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Saya menjaga disiplin dan kehadiran kerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PENUTUP

Demikian kuesioner ini disusun dan disampaikan. Peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak/Ibu/Saudara/i yang telah meluangkan waktu dan berkenan mengisi kuesioner ini dengan jujur dan penuh tanggung jawab. Partisipasi yang diberikan sangat berarti dan menjadi kontribusi penting bagi kelancaran serta keberhasilan penelitian ini.

Seluruh informasi dan jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan akademik serta pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Atas perhatian dan kerja sama Bapak/Ibu/Saudara/i, peneliti mengucapkan terima kasih.

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 4814/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/5/5/2025

Kepada Yth.

Medan, 5/5/2025

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Dengan hormat.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Zalfaa Afifah Khairani
NPM : 2205160566
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : Judul 1

1. Apakah employer branding berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan Milenial dan Gen Z pada tahun 2025?
2. Apakah career development berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan Milenial dan Gen Z pada tahun 2025?
3. Apakah well-being program berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan Milenial dan Gen Z pada tahun 2025?
4. Apakah employer branding, career development, dan well-being program secara simultan berpengaruh terhadap retensi karyawan Milenial dan Gen Z pada tahun 2025?

Judul 2

1. Apakah Work-Life Balance berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan?
2. Apakah kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan?
3. Apakah komunikasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan?
4. Apakah Work-Life Balance, kompensasi, dan komunikasi internal secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan?

Judul 3

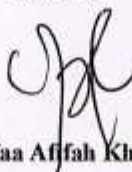
1. Apakah hybrid working berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan?
2. Apakah work-life balance berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan?
3. Apakah employee engagement berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan?
4. Apakah hybrid working, work-life balance, dan employee engagement secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan?

Rencana Judul : 1. Pengaruh Employer Branding, Career Development, Dan Well-Being Program Terhadap Retensi Karyawan Milenial Dan Gen Z Di Tahun 2025
2. Pengaruh Work-Life Balance, Kompensasi, Dan Komunikasi Internal Terhadap Loyalitas Karyawan
3. Pengaruh Hybrid Working, Work-Life Balance, Dan Employee Engagement Terhadap Loyalitas Karyawan

Objek/Lokasi Penelitian : Pt. Luxasia Indonesia

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon



(Zalfaa Afifah Khairani)

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 4814/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/5/5/2025

Nama Mahasiswa : Zalfaa Afifah Khairani
NPM : 2205160566
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Pengajuan Judul : 5/5/2025
Nama Dosen Pembimbing*) : Prof. Dr. Fajar Palsaribu, SE, M. Si

Judul Disetujui**)

Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan
kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hutama
Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi
- Prapat

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Manajemen

Agus Sani, SE., M.Sc

Medan, 04 Juni 2028

Dosen Pembimbing

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

Keterangan:

*) Disisi oleh Pimpinan Program Studi

***) Disisi oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan uploadlah formbaris ke-2 ini pada forum online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

silahkan kunjungi surat ini agar diketahui
kantor dan langganannya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pp/PT/III/2024

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsu.medan](https://www.facebook.com/umsu.medan)

[umsu.medan](https://www.instagram.com/umsu.medan)

[umsu.medan](https://www.tiktok.com/@umsu.medan)

[umsu.medan](https://www.youtube.com/channel/UC...)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
TUGAS AKHIR MAHASISWA**

NOMOR : 3146 / TGS / IL3-AU / UMSU-05 / F / 2025

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Tugas Akhir / Jurnal dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : Manajemen
Pada Tanggal :

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Tugas Akhir/ Jurnal Mahasiswa :

Nama : Zalfaa Afifah Khairani

N P M : 2205160566

Semester : VII (Tujuh)

Program Studi : Manajemen

Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi - Prapat

Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si

Dengan demikian di izinkan menulis Tugas Akhir / Jurnal dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Tugas Akhir/ Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Tugas Akhir / Jurnal harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkannya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Tugas Akhir
3. **Tugas Akhir** dinyatakan "**BATAL**" bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal 14 Oktober 2026 Revisi Judul.....

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.



Ditetapkan di : Medan

Pada Tanggal : 21 Rabi'ul Akhir 1447 H
14 Oktober 2025 M



Dekan

Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502

Tembusan :

1. Peringgal.





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pp/PT/II/2024

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsu](#)

[umsu](#)

[umsu](#)

[umsu](#)

Nomor : 3146/II.3-AU/UMSU-05/ F / 2025
Lampiran :
Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 21 Rabi'ul Akhir 1447 H
14 Oktober 2025M

Kepada Yth.

Bapak / Ibu Pimpinan

PT. Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi - Prapat

Jln. Rakuta Sembiring Kelurahan Naga Pita Kec. Siantar Martoba Pematangsiantar

Di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan Tugas Akhir yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program **Studi Strata Satu (S-1)**

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Zalfaa Afifah Khairani

Npm : 2205160566

Jurusan : Manajemen

Semester : VII (Tujuh)

Judul : **Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi - Prapat**

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Dekan

Dr. H. JANURI, SE.,MM.,M.Si., CMA.
NIDN : 0109086502

Tembusan :

1. Peringgal



Pematangsiantar, 15 Oktober 2025

Nomor : 114.TA/EXT/HK-TOL-TTP/X/2025
Perihal : **Balasan Izin Riset Pendahuluan**
Lamp. : -

Kepada Yth.
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Di –
Tempat

Dengan Hormat,

Merujuk surat dari Dekan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Fakultas Ekonomi Dan Bisnis No: 3146/II.3-AU/UMSU-05/F/2025 tanggal 14 Oktober 2025 Perihal Izin Riset Pendahuluan, maka dengan surat ini kami sampaikan bahwa kami dapat menerima mahasiswa yang ingin melaksanakan Izin Riset Pendahuluan di lingkungan PT. Hutama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi – Parapat (Tahap 1) Seksi 4 Ruas Serbelawan – Pematangsiantar, dengan komitmen untuk tetap mematuhi SOP dan segala peraturan perusahaan.

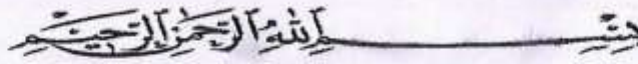
Demikian kami sampaikan atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,
PT Hutama Karya (Persero)
Proyek Jalan Tol Ruas Serbelawan - Pematangsiantar


AGUS SANTOSO

Site Administration and Finance Manager

cc: - Arsip.



BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : Zalfaa Afifah Khairani
 NPM : 2205160566
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si
 Judul Penelitian : Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hutama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi – Prapat

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- ditambahkan Latar Belakang Masalah Harap Menceritakan Apa saja yang menjadi masalah di dalam penelitian ini	29/10/25	
Bab 2	- Harap Menguraikan Teori-teori terbaru Minimal 10 tahun terakhir	6/10/2025	
Bab 3	- Populasi dan sampel harus jelas sumbernya. dan harap di buat tabel jadwal penelitian	13/10/25	
Daftar Pustaka	Harap Menambahkan Mandaley.	20/10/25	
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	Analisis Data nya Menambahkan Apa ?	27/10/25	
Persetujuan Seminar Proposal	Acc Bimbingan Proposal	3/11/25	

Medan, November 2025

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

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



**MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH PIMPINAN PUSAT
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mughtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL PROGRAM STUDI MANAJEMEN

Pada hari ini Kamis, 27 Nopember 2025 telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen menerangkan bahwa :

N a m a : Zalfaa Afifah Khairani
Konsentrasi : MSDM
N .P.M. : 2205160566
Tempat / Tgl.Lahir : Sijunjung, 2 Juni 2004
Alamat Rumah : Jln. Meranti Batu no. 22 , Pematangsiantar
Judul Proposal : Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi - Prapat

Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul	OK
Bab I	- Rumusan masalah - Tujuan
Bab II	Diawali dari var y, x ₁ dan x ₂ . Indikator. (2 teor.)
Bab III	Populasi dan sampel
Lainnya	OK
Kesimpulan	<input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, Kamis, 27 Nopember 2025

TIM SEMINAR

Ketua

Agus Sami, S.E., M.Sc.
Pembimbing

Sekretaris

Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M.
Pembanding


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


Assoc. Prof. Sri Fitri Wahyuni S.E, M.M.



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil seminar Proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari *Kamis*, 27 *Nopember* 2025 menerangkan bahwa:

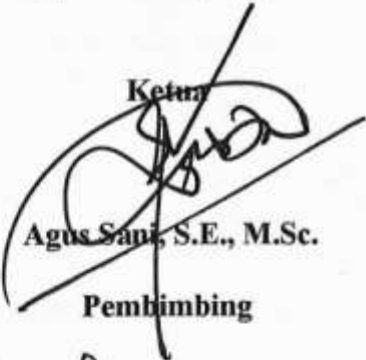
Nama : Zalfaa Afifah Khairani
Konsentrasi : MSDM
N.P.M. : 2205160566
Tempat / Tgl.Lahir : Sijunjung, 2 Juni 2004
Alamat Rumah : Jln. Meranti Batu no. 22 , Pematangsiantar
JudulProposal : Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hutama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi - Prapat.

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Tugas Akhir dengan pembimbing:
Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si

Medan, Kamis, 27 Nopember 2025

TIM SEMINAR

Ketua


Agus Sani, S.E., M.Sc.

Pembimbing


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

Sekretaris



Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M.

Pembanding


Assoc. Prof. Sri Fitri Wahyuni S.E, M.M.

Diketahui / Disetujui

A.N. Dekan
Wakil Dekan - I


Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si *Q*
NIDN. 0118127401



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pp/PT/11/2024

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsumedan](https://www.facebook.com/umsumedan)

[umsumedan](https://www.instagram.com/umsumedan)

[umsumedan](https://www.tiktok.com/@umsumedan)

[umsumedan](https://www.youtube.com/channel/UC...)

Nomor : 1590/IL.3.AU/UMSU-05/F/2026
Lamp. : -
Hal : **MENYELESAIKAN RISET**

Medan, 23 Syawal 1447 H
11 April 2026 M

Kepada Yth.

Bapak / Ibu Pimpinan

PT. Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi - Prapat

Di

Tempat

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di **Perusahaan/ instansi** yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk **melanjutkan Penyusunan / Penulisan Tugas Akhir pada Bab IV – V**, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpinan, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian **Program Studi Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : **Zalfaa Afifah Khairani**
N P M : **2205160566**
Semester : **VIII (Delapan)**
Jurusan : **Manajemen**
Judul Skripsi : **Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Utama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol Tebing Tinggi - Prapat**

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan

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

NIDN: 0107087801



Tembusan :

1. Peringgal





Inovasi Untuk Solusi

Divisi Sipil Umum
HK TOWER Lt. 14
Jl. Latjen MT. Haryono Kav. II
Cawang, Jakarta Timur 13342
P. (021) 8529548
E. div.infrastruktur@hutamakarya.com

SURAT KETERANGAN MENYELESAIKAN RISET

010/SK-HK-TOL-TTP/I/2026

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : **AGUS SANTOSO**
Alamat : Jl. Rakutta Sembiring, Basecamp PT. Hutama Karya
(Persero) Proyek Pembangunan Jalan Tol Tebing Tinggi -
Parapat (Tahap I) Seksi 4 Ruas Serbelawan - Pematangsiantar
Jabatan : *Site Finance & Administration Manager*

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : **ZALFA AFIFAH KHAIRANI**
No. NPM : 2205160566
Jurusan : Manajemen
Judul : Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap
Kinerja pada PT. Hutama Karya (Persero) Proyek Jalan Tol
Tebing Tinggi - Prapat

Telah menyelesaikan riset pendahuluan sesuai surat Nomor : 114.TA/EXT/HK-TOL-TTP/X/2025 tanggal 15 Oktober 2025 dan selama riset di Perusahaan kami, yang bersangkutan telah menyelesaikan dengan baik sesuai dengan SOP Perusahaan dan tidak pernah terlibat dalam tindakan yang dapat merugikan perusahaan.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pematangsiantar, 12 Januari 2026

Hormat kami,
PT. HUTAMA KARYA (Persero)
Proyek Tol Ruas Serbelawan – Pematangsiantar

AGUS SANTOSO

Site Finance & Administration Manager

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : ZALFAA AFIFAH KHAIRANI
NPM : 2205160566
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan Tugas Akhir atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/Tugas Akhir
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 data angket, wawancara, obeservasi, atau, dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan Pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal Makalah/Tugas Akhir dan Penghunjukan Dosen Pembimbing dari Fakultas Ekonomi UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan, 21 NOVEMBER 2025



yataan
ZALFAA AFIFAH KHAIRANI

NB:

- o Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- o Foto Copy Surat pernyataan.dilampirkan di proposal dan skripsi.

Daftar Riwayat Hidup

DATA PRIBADI

Nama : Zalfaa Afifah Khairan
Tempat, Tanggal Lahir : Sijunjung, 02 Juni 2004
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Perumahan Meranti Permai jl. Meranti Batu No. 22
No HP : 081270996418
Email : Afifahzalfa826@gmail.com

DATA ORANG TUA

Nama Ayah : Hairul Hadi, S.H, M.H
Pekerjaan : TNI AD
Nama Ibu : (Almh) Rini Hartati
Pekerjaan : -
Alamat : Perumahan Meranti Permai jl. Meranti Batu No. 22

Riwayat Pendidikan:

- | | | |
|---|---|---------------|
| 1 | TK RA Asy Syakirin Medan | (2009 - 2010) |
| 2 | SD Swasta Sultan Agung | (2010 -2016) |
| 3 | SMP Negeri 4 Pematangsiantar | (2016 - 2019) |
| 4 | SMA Negeri 2 Pematangsiantar | (2019 - 2022) |
| 5 | Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara | (2022 - 2026) |

Demikian daftar Riwayat hidup ini saya tulis dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan dengan semestinya.

Medan, 10 April 2026

Hormat Saya

Zalfaa Afifah Khairani