

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN BUDAYA
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
SURAT KABAR HARIAN KEDAULATAN RAKYAT DI YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Oleh:

Nama : Amalia Tuti Nur Soesmono
Nama Dosen : Dr. Dra Trias Setiawati, M.Si
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2021**

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN BUDAYA
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
SURAT KABAR HARIAN KEDAULATAN RAKYAT DI YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemene, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,
Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Amalia Tuti Nur Soesmono
Nomor Mahasiswa : 17311156
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PRODI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah disajikan orang lain untuk memperoleh gelar keserjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis di tuju dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku".

Yogyakarta, 13 Juli 2021



Amalia Tuti Nur Soesmono

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap
Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening
Pada Surat Kabar Harian Kedaulatan Rakyat Di Yogyakarta**

Oleh:

Nama : Amalia Tuti Nur Soesmono

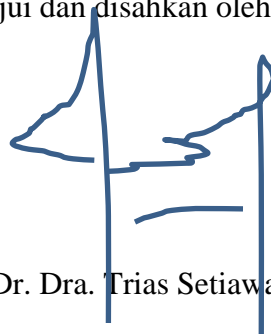
Nama Dosen : Dr. Dra Trias Setiawati, M.Si

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 13 Juli 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing



(Dr. Dra. Trias Setiawati, M. Si)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA SURAT KABAR HARIAN KEDAULATAN RAKYAT DI
YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **AMALIA TUTI NUR SOESMONO**
Nomor Mahasiswa : **17311156**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Senin, 02 Agustus 2021

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Trias Setiawati, Dr. Dra., M.Si.

Penguji : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan
hati

Saya persembahkan skripsi ini teruntuk

Allah SWT

Rasulullah SAW

Almamaterku, FBE UII

Bapak, Mama dan Adik tercinta

Seluruh keluarga serta teman-teman seperjuangan



MOTTO

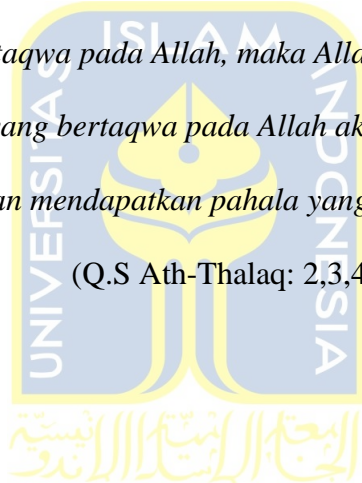
*“Barang siapa yang bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhan tersebut
untuk kebaikan dirinya sendiri”*

(Q.S Al-Ankabut: 6)

*“Barangsiapa bertakwa pada Allah, maka Allah memberikan jalan keluar
kepadanya dan memberi rezeki dari arah yang tidak disangka-sangka.*

*Barangsiapa yang bertaqwa pada Allah, maka Allah jadikan urusannya menjadi
mudah. Barangsiapa yang bertaqwa pada Allah akan dihapuskan dosa-dosanya
dan mendapatkan pahala yang agung”*

(Q.S Ath-Thalaq: 2,3,4)



**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN BUDAYA
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
SURAT KABAR HARIAN KEDAULATAN RAKYAT DI YOGYAKARTA**

Amalia Tuti Nur Soesmono
Universitas Islam Indonesia
Email: 17311156@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Judul penelitian ini adalah pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Surat Kabar Harian Kedaulatan Rakyat di Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Populasi sebanyak 120 karyawan. Sampel penelitian yang digunakan sebanyak 65 karyawan. Oleh karena itu, pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Metode analisis penelitian menggunakan uji t, uji F, analisis regresi linier sederhana dan berganda serta analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa pengaruh tidak langsung pengembangan karir serta budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh langsung.

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

**THE IMPACTS OF CAREER DEVELOPMENT AND
ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE WORK PERFORMANCE OF
EMPLOYEES THROUGH THE WORK SATISFACTION AS THE
INTERVENING VARIABLE IN DAILY NEWSPAPER KEDAULATAN
RAKYAT IN YOGYAKARTA**

Amalia Tuti Nur Soesmono
Universitas Islam Indonesia
Email: 17311156@students.uii.ac.id

ABSTRACT

This study is entitled the impacts of career development and organizational culture on the work performance of employees through the work satisfaction as the intervening variable in daily newspaper Kedaulatan Rakyat in Yogyakarta. It aims to observe the impacts of the mediation of work satisfaction in the correlation of career development and organizational culture on the work performance of the employees. This study was conducted quantitatively using the questionnaires as the method in collecting the data. 120 employees were involved as the population of this study and the sample used was 65 employees. Therefore, the sampling was conducted using census method. The analysis method used t-test, f-test, simple and doubled linear regression analysis and path analysis.

The results of this study showed that the career development and organizational culture had the significant and positive correlation to the employees' work performance. Meanwhile, career development and organizational culture had significant and positive impacts on work satisfaction. Work satisfaction could mediate the correlation of career development and organizational culture towards the employees' work performance meaning that an indirect impact of career development and organizational culture on the work performance of the employees was higher than that of indirect impact.

Keywords: *Career Development, Employees' Work Performance, Organizational Culture, Work Satisfaction,*

August 27, 2021

TRANSLATOR STATEMENT
The information appearing herein has been translated
by a Center for International Language and Cultural Studies of
Islamic University of Indonesia
CILACS UII Jl. DEMANGAN BARU NO 24
YOGYAKARTA, INDONESIA.
Phone/Fax: 0274 540 255

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat, inayah dan hidayah-Nya. Tak lupa shalawat serta salam dihaturkan untuk Nabi Muhammad SAW. Dalam pembuatan skripsi tidak sedikit hambatan yang menghalang. Namun, alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan skripsi mengenai **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada SK Harian Kedaulatan Rakyat di Yogyakarta”**.

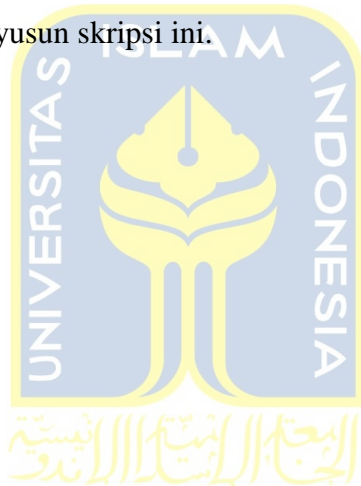
Dalam penyusunan karya ilmiah ini, tentunya terdapat perjuangan dan tantangan bagi penulis. Penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan karya ilmiah ini tidak lain berkat doa, usaha, tawakal, dukungan, bantuan serta bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Allah SWT** atas limpahkan rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis hingga saat ini.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umat dalam kehidupan sehari-hari sampai akhir nanti.
3. **Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T.,Sc., Ph.D.**, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. **Bapak Prof. Dr. Jka Sriyana, SE., M.Si. Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika.

5. **Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D** selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. **Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si**, selaku Dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, bantuan, arahan, motivasi, serta dorongan kepada penulis selama proses perkuliahan hingga penelitian dan penulisan skripsi.
7. Kedua orangtua tercinta Ayahanda **R. Guntur Bambang Soesmono** dan Ibunda **Siti Nurwiyati** yang selaku memberikan doa, arahan, perhatian, serta dukungan baik moral maupun finansial. Semoga Allah mempertemukan kita sekeluarga di Surga-Nya kelak.
8. Adik tercinta **Salma Lathifah Soesmono** yang selalu memberikan dukungan dan semangat ketika mengerjakan skripsi.
9. Terimakasih untuk Ibu **Tining**, selaku manajemen personalia SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta yang membantu penulis melakukan penelitian.
10. **Karyawan dan Karyawati SK Harian Kedaulatan Rakyat** yang senantiasa memberikan kesempatan untuk menjadi objek penelitian.
11. Sahabat tercinta sejak SMA **Kharishma Yuanita dan Sari Zulnifah**. Terimakasih telah menemani hari-hari penulis dan tempat curhat segala keluh kesah serta bahagia selalu menemani.
12. Sahabat tercinta yang selalu mendukung dari awal perkuliahan **Desy Anggitasari, Rosa Fitriana, Gianti Tri Lestari, Farah Qisthiana, Sylvania Krisantya, Rohadatul Aisy, Nurfitriani, Indra Trio Suprawina** yang saling support satu sama lain, semoga kita dapat sukses bersama. Aamiinn.

13. **Teman-teman Manajemen 2017** Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
14. Terimakasih untuk Google, Youtube, Spotify, Netflix, Scien Direct, Proquest, Open Library yang selalu membantu penulis dalam proses pengerjaan skripsi serta memberikan semangat dan motivasi.

Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan rahmat, karunia serta balasan yang lebih baik kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung dalam membantu penulis menyusun skripsi ini.



Yogyakarta, 13 Juli 2021

Amalia Tuti Nur Soesmono

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR GAMBAR	xxiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II.....	10
KAJIAN PUSTAKA.....	10

2.1	Penelitian Terdahulu	10
2.1.1	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan	10
2.1.2	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	16
2.1.3	Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	23
2.1.4	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja	29
2.1.5	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	35
2.1.6	Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	42
2.1.7	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	47
2.1.8	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	52
2.1.9	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	58
2.2	Landasan Teori.....	76
2.2.1	Manajemen Sumber Daya Manusia.....	76
2.2.2	Kinerja Karyawan	92
2.2.3	Pengembangan Karir.....	98
2.2.4	Budaya Organisasional	112
2.2.5	Kepuasan Kerja.....	122
2.3	Pengembangan Hipotesis	130
2.3.1	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan	130
2.3.2	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	131

2.3.3	Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	132
2.3.4	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja.....	133
2.3.5	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	134
2.3.6	Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	135
2.3.7	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	136
2.3.8	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	137
2.3.9	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	138
2.4	Kerangka Pikir	139
2.5	Hipotesis Penelitian.....	141
BAB III		144
METODE PENELITIAN.....		144
3.1	Pendekatan Penelitian	144
3.2	Lokasi Penelitian.....	145
3.2.1	Profil Organisasi	145
3.2.2	Visi dan Misi Organisasi.....	146
3.2.3	Struktur Organisasi	146
3.3	Identifikasi Variabel Penelitian.....	147
3.4	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian	149
3.4.1	Kinerja Karyawan (Y)	149

3.4.2	Pengembangan Karir (X_1).....	150
3.4.3	Budaya Organisasional (X_2)	152
3.4.4	Kepuasan Kerja (Z).....	153
3.5	Populasi dan Sampel	154
3.5.1	Populasi.....	154
3.5.2	Sampel Penelitian	155
3.5.3	Teknik Pengambilan Sampel	156
3.6	Jenis Data dan Teknik Analisis Data	157
3.6.1	Jenis Data.....	157
3.6.2	Teknik Pengumpulan Data.....	158
3.7	Uji Instrumen Penelitian	158
3.7.1	Uji Validitas.....	158
3.7.2	Uji Reliabilitas.....	160
3.8	Metode Analisis Data.....	161
3.8.1	Uji Asumsi Klasik.....	161
3.8.2	Analisis Regresi Linear.....	163
3.8.3	Uji Hipotesis	165
3.8.4	Analisis Jalur.....	167
BAB IV		170
HASIL DAN PEMBAHASAN.....		170
4.1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	170
4.1.1	Hasil Uji Validitas	170
4.1.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	174

4.2	Analisis Deskriptif	175
4.2.1	Analisis Deskriptif Responden Penelitian	176
4.2.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	187
4.3	Uji Asumsi Klasik	201
4.3.1	Uji Heteroskedastisitas	201
4.3.2	Uji Multikolinearitas.....	202
4.3.3	Uji Normalitas.....	203
4.3.4	Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik	204
4.4	Analisis Regresi Linear Berganda.....	204
4.4.1	Pengujian Regresi Linear berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	204
4.4.2	Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	207
4.4.3	Pengujian Regresi Linear Sederhana dengan Menggunakan satu Variabel Independen yaitu Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	210
4.5	Uji Hipotesis	212
4.5.1	Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	212
4.5.2	Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	215
4.5.3	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	218

4.6	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	220
4.7	Pembahasan.....	226
4.7.1	Data Deskriptif.....	226
4.7.2	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan	227
4.7.3	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	230
4.7.4	Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	233
4.7.5	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja	235
4.7.6	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	238
4.7.7	Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	240
4.7.8	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	242
4.7.9	Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan	244
4.7.10	Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	246
4.8	Pembahasan Umum.....	248
BAB V.....		253
KESIMPULAN DAN SARAN.....		253
5.1	Kesimpulan	253
5.2	Saran.....	254
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	255
DAFTAR PUSTAKA		256



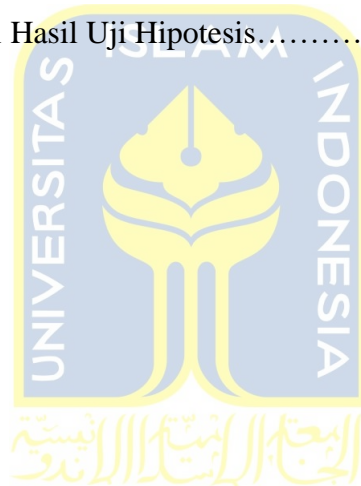
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Review Pengaruh Pengembangan Karrir terhadap Kinerja Karyawan..	14
Tabel 2.2 Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	22
Tabel 2.3 Review Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	28
Tabel 2.4 Review Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja,,,,,,	36
Tabel 2.5 Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja...	44
Tabel 2.6 Review Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	51
Tabel 2.7 Review Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	58
Tabel 2.8 Review Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	64
Tabel 2.9 Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	73
Tabel 2.10 Teori Rujukan Pengembangan Karir (X_1).....	77
Tabel 2.11 Teori Rujukan Budaya Organisasional (X_2).....	80
Tabel 2.12 Teori Rujukan Kinerja Karyawan (Y).....	84
Tabel 2.13 Teori Rujukan Kepuasan Kerja (Z).....	87
Tabel 4.1 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel.....	164
Tabel 4.2 Hasil Analisis Uji Validitas Pengembangan Karir (X_1).....	164
Tabel 4.3 Hasil Analisis Uji Validitas Budaya Organisasional (X_2).....	166
Tabel 4.5 Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z).....	168

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	169
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	171
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	172
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	173
Tabel 4.10 Karakteristik Responden berdasarkan Status Pernikahan.....	175
Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	176
Tabel 4.23 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan.....	177
Tabel 4.13 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian.....	178
Tabel 4.14 Kategori Kelas Interval.....	181
Tabel 4.15 Distribusi Jawaban Responden Tentang Pengembangan Karir.....	182
Tabel 4.16 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Pengembangan Karir.....	185
Tabel 4.17 Distribusi Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasional.....	187
Tabel 4.18 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasional.....	190
Tabel 4.19 Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan.....	191
Tabel 4.29 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	193
Tabel 4.21 Distribusi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja (Z).....	194
Tabel 4.22 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	195
Tabel 4.23 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian.....	197
Tabel 4.24 Rekapitulasi Jawaban Variabel Penelitian.....	197
Tabel 4.25 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	199
Tabel 4.26 Hasil Uji Multikolinearitas.....	200
Tabel 4.27 Hasil Uji Normalitas.....	201
Tabel 4.28 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik.....	202

Tabel 4.9 Hasil Regresi Linear Berganda Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	203
Tabel 4.30 Koefisien Determinasi Berganda Pengembangan karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	205
Tabel 4.31 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	206
Tabel 4.32 Koefisien Detreminasi Berganda Pengembangan karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	208
Tabel 4.33 Hasil Regresi Linear Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	208
Tabel 4.34 Koefisien Determinasi Berganda Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	210
Tabel 4.35 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	211
Tabel 4.36 Hasil Uji F Variabel Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	213
Tabel 4.37 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	214
Tabel 4.38 Hasil Uji F Variabel Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	216
Tabel 4.39 Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	218

Tabel 4.40 Hasil Analisis Regresi Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja.....	219
Tabel 4.41 Hasil Analisis Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	220
Tabel 4.42 Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	222
Tabel 4.43 Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	223
Tabel 4.45 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	225



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian dan Hipotesis Penelitian.....	159
Gambar 3.1 Analisis Jalur.....	184
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	193
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	195
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	196
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	197
Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	198
Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan.....	200
Gambar 4.7 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian.....	202
Gambar 4.8 Analisis Frekuensi Variabel Pengembangan Karir (X_1).....	207
Gambar 4.9 Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasional (X_2).....	212
Gambar 4.10 Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	215
Gambar 4.11 Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	218
Gambar 4.12 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian.....	220
Gambar 4.13 Analisis jalur Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	243
Gambar 4.14 Analisis Jalur Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	246

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	242
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah.....	251
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir (X_1).....	273
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasional (X_2).....	283
Lampiran 5 Hasil Validitas Kinerja Karyawan (Y).....	292
Lampiran 6 Hasil Validitas Kepuasan Kerja (Z).....	300
Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas.....	307
Lampiran 8 Hasil Analisis Uji Regresi.....	308
Lampiran 9 Hasil Analisis Uji Asumsi Klasik.....	311
Lampiran 10 Analisis Deskriptif.....	313
Lampiran 11 Dokumentasi Penelitian.....	314
Lampiran 12 Biodata Penelitian	315



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan respon dari karyawan yang diperlihatkan melalui prestasi kerja untuk mencapai target organisasi. Kinerja karyawan menurut Bernardin dan Russel (1993) merupakan hasil dari aktivitas kerja suatu pekerjaan pada periode tertentu. Pendapat kedua dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006) bahwa kinerja karyawan merupakan suatu kegiatan yang berhubungan tentang apa dapat dilakukan ataupun tidak dapat dilakukan oleh karyawan dalam suatu organisasi. Pendapat ketiga menurut Sinambela (2016) bahwa kinerja karyawan merupakan keahlian para karyawan untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. Dari beberapa pengertian di atas bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dilakukan karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab sesuai yang diberikan organisasi.

Pengembangan karir berkaitan erat dengan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam mencapai kinerja. Pengembangan karir menurut Greenhaus *et al.* (2000) merupakan proses berkelanjutan di mana karyawan dapat berkembang melalui serangkaian tahapan yang masing-masing dicirikan oleh tahap terukur pada permasalahan, tema dan tugas. Pendapat kedua menurut Gibson *et al.* (1997) pengembangan karir merupakan

rangkaian perilaku dan sikap yang berkaitan dengan pengalaman serta kegiatan kerja sepanjang rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian kegiatan kerja yang terus berkelanjutan. Pendapat ketiga menurut Rivai (2004) mendefinisikan pengembangan karir adalah aktivitas karyawan dalam proses tingkatan keahlian kerja untuk meraih karir yang diinginkan dan didukung oleh kementerian sumber daya manusia, manajer dan pihak lain. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses tingkatan keahlian dan perhatian kerja karyawan dari manajer, diri sendiri dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Pengembangan karir jika diimplementasikan dengan baik akan meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan. Dari penelitian terdahulu terdapat lima penelitian yang dilakukan oleh Sutoro (2020), Ronia dan Graha (2020), Rosyidawati (2018), Arifin *et al.* (2020), Lee dan Young (2018) menjelaskan bahwa pengembangan karir berdampak kinerja karyawan dengan baik. Selanjutnya terdapat satu riset terdahulu oleh Ratnasari *et al.* (2020) menjelaskan pengembangan karir memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada industri yang akan diteliti serta penambahan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian ini akan menganalisis apakah terdapat pengaruh positif dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan karir memiliki pengaruh pada peningkatan kepuasan kerja secara optimal. Dari penelitian terdahulu terdapat empat penelitian

dilakukan oleh Ashraf (2019), Jumroh dan dekawati (2020), Sanidatur (2020), Rahayu *et al.* (2019) yang menyatakan pengembangan karir memiliki hasil yang signifikan dari pengembangan karir dengan kepuasan kerja. Selanjutnya terdapat dua penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ratnasari *et al.* (2020), Putra (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan terletak pada budaya organisasional dan kinerja karyawan serta industri yang akan diteliti. Penelitian ini akan membuktikan lebih lanjut apakah terdapat pengaruh positif dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Budaya organisasional memengaruhi kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat pertama budaya organisasional menurut Robbins & Judge (2015) yaitu suatu gagasan yang memandang organisasi sebagai budaya di mana anggota organisasi memiliki bentuk tentang peristiwa baru. Pendapat kedua menurut Sobirin (2009) budaya organisasional merupakan suatu pendapat yang mendasar digunakan sekelompok orang yang menyakini adanya kebenaran pada berbagai macam masalah berkaitan penyesuaian diri eksternal dan integrasi internal, sehingga pendapat dasar dapat dianjurkan kepada anggota untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaan pada masalah di organisasi. Pendapat selanjutnya, menurut Robbins & Judge (2013) budaya organisasional adalah cerminan tentang suatu organisasi yang memandang sebagai kultur dengan makna yang dimiliki oleh para anggota

sebagai kejadian yang relatif baru. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasional ialah salah satu metode yang digunakan organisasi dalam menghasilkan karakteristik khas yang berbeda dengan organisasi lain.

Budaya organisasional memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu terdapat empat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Estiana dan Pramulatno (2020), Hairudinor *et al.* (2020), Rivai (2020), Relawati dan Kasmari (2019) dengan hasil penelitian budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya dua penelitian terdahulu oleh Andi *et al.* (2019), Huda dan Farhan (2019) mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada industri yang akan diteliti serta akan ada penambahan variabel kepuasan kerja. Peneliti akan membuktikan apakah terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasional memengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian terdahulu terdapat empat penelitian oleh Putra *et al.* (2019), Imam dan Cahyaningrum (2019), Desty (2019), Hendharsa (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya terdapat satu penelitian sebelumnya oleh Hendra *et al.* (2020) menyatakan bahwa budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Perbedaan terletak pada industri yang akan diteliti serta akan ada penambahan

variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan. Penelitian ini akan membuktikan lebih lanjut apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja memengaruhi perasaan karyawan terhadap pekerjaan di organisasi. Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja merupakan hasil yang dilakukan karyawan untuk menciptakan emosi yang positif ataupun bahagia dari evaluasi pekerjaan seseorang. Pendapat kedua menurut Gibson (2003) kepuasan kerja adalah sebagai perilaku seseorang terhadap pekerjaan mereka, perilaku itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Pendapat ketiga menurut Robbins dan Judge (2008) merupakan cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaan, pekerja yang bahagia umumnya adalah pekerja yang produktif, meskipun sulit tentang bagaimana proses yang dialami. Dari pengertian di atas kepuasan kerja merupakan gambaran dari perasaan terhadap pekerjaan tentang hal yang dialami karyawan dan ditunjukkan dengan perilaku timbal balik karyawan kepada organisasi.

Kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu terdapat empat penelitian yang dilakukan oleh Lie dan Siagian (2018), Syahrudin (2019), Nuryanti dan Ketut (2020), Rosalia *et al.* (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya terdapat satu riset terdahulu oleh Kharishma *et al.* (2019) menjelaskan kepuasan kerja berpengaruh negatif serta tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan pada industri yang diteliti dan variabel pengembangan karir serta budaya organisasional. Peneliti akan membuktikan lebih lanjut apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian akan dilakukan di Surat Kabar Harian Kedaulatan Rakyat merupakan surat kabar tertua di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), terbit sejak 27 Setember 1945. SK Harian Kedaulatan Rakyat dipimpin oleh Soemadi M. Wonohito memiliki motto yaitu *Migunanging Tumraping Liyan* dengan arti sekecil apapun kebaikan yang kita perbuat dapat bermakna besar bagi orang lain, berguna bagi sesama membuat hidup lebih berarti dan memiliki semboyan yaitu *Suara Hati Nurani Rakyat*. Berdasarkan hal tersebut penelitian akan dilakukan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, serta untuk mengetahui pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?

4. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan?
9. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis apakah budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis apakah pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Untuk menganalisis apakah budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
6. Untuk menganalisis apakah pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
7. Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
9. Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ataupun kontribusi:

1. Bagi Perusahaan

Untuk memberikan sebuah pengetahuan yang lebih baik bagi organisasi terkait pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini dapat sebagai sumber data dan pengetahuan baru terkait dengan hubungan antara pengembangan karir, budaya

organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja dalam suatu organisasi. Penelitian ini memberikan peluang dalam mempraktikkan teori, khususnya teori sumber daya manusia secara langsung dalam aplikasi lapangan. Manfaat lain untuk peneliti ialah untuk meningkatkan keahlian peneliti dalam melaksanakan suatu penelitian, dan membagikan pengalaman dan ilmu baru untuk peneliti terkait dengan permasalahan yang menjadi variabel dalam penelitian ini. Diharapkan penelitian ini dapat meningkatkan keahlian dan keahlian berpikir dalam hal penyelesaian masalah sehingga dapat berguna di masa depan.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu rujukan untuk peneliti lain dan lebih lanjut terkait pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menguatkan penelitian terdahulu, serta diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan terhadap variabel literatur ataupun penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian sebelumnya dengan variabel pengembangan karir, budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Dengan menelaah penelitian terdahulu, maka peneliti dapat mengetahui hasil penelitian, perbandingan dan gambaran untuk kegiatan riset selanjutnya. Berikut beberapa riset terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan, sebagai berikut:

2.1.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

1. Ratnasari *et al.* (2020)

Penelitian dilaksanakan oleh Ratnasari *et al.* (2020) berjudul tentang “*The Employee Performance: Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction*”. Dari penelitian yang dilakukan menghasilkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan alat analisis yaitu SPSS 20 dengan jumlah sampel 160 karyawan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Dalam melakukan penelitian, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Di mana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel yang akan digunakan yaitu pengembangan karir dan kinerja karyawan, mengolah data dengan SPSS, sedangkan perbedaannya

yaitu terdapat penambahan budaya organisasional dan kepuasan kerja. Perbedaan selanjutnya yaitu penelitian terdahulu dilakukan di pemerintah daerah, sedangkan penelitian yang akan dilakukan di perusahaan surat kabar.

2. Sutoro (2020)

Penelitian terdahulu oleh Sutoro (2020) berjudul tentang “*Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BCA Finance Jakarta*”. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian berjumlah 100 karyawan bagian Staff Administrasi PT. BCA Finance dengan menggunakan alat analisis yaitu SPSS.

Letak persamaannya yaitu penggunaan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan dan pengolahan data yaitu dengan menggunakan SPSS, sedangkan perbedaannya yaitu objek penelitian pada penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor perbankan, sementara penelitian mendatang dilakukan di perusahaan surat kabar.

3. Ronia dan Graha (2020)

Penelitian sebelumnya oleh Ronia dan Graha (2020) yang berjudul tentang “*Pengaruh Pengembangan Karir dan Reward terhadap Kinerja Karyawan PR. Trubus Alami*” hasil penelitian yaitu berpengaruh positif dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki sampel 48 karyawan tetap di PR. Trubus Alami dengan menggunakan alat pengolah data yaitu SPSS.

Adapun persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu di mana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan. Persamaan selanjutnya yaitu dalam pengolahan data menggunakan SPSS, sedangkan perbedaannya yaitu terdapat penambahan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja. Perbedaannya lainnya yaitu objek penelitian sebelumnya di perusahaan rokok, sedangkan peneliti di perusahaan surat kabar.

4. Rosyidawati (2018)

Penelitian dilakukan oleh Rosyidawati (2018) berjudul tentang *“Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat”* dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sampel yang dikumpulkan 148 karyawan dan alat pengolahan data menggunakan *software SPSS 22 for windows* dan *Microsoft Office Excel 2010*.

Persamaan yaitu menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan, dalam mengolah data menggunakan SPSS dan lokasi penelitian di perusahaan surat kabar dan ada penambahan budaya organisasi serta kinerja karyawan.

5. Arifin *et al.* (2020)

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Arifin *et al.* (2020) berjudul tentang *“The Influence of Recruitment and Career Development Towards employee Performance: A Mediating Role of Competence”* menunjukkan

hasil penelitian di mana pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Alat analisis menggunakan AMOS *Version 20 SEM Program* yang sampel berjumlah 230 karyawan Bank Aceh Syariah Cabang Lhokseumawe.

Letak persamaan yaitu pengembangan karir dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan pada pengolahan data di mana peneliti menggunakan SPSS. Perbedaan selanjutnya terletak pada lokasi penelitian terdahulu dilakukan pada sektor perbankan, sementara penelitian yang mendatang akan dilakukan di perusahaan surat kabar, terdapat penambahan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja.

6. Lee & Young (2018)

Penelitian dilakukan oleh Lee dan Young (2018) yang berjudul tentang "*A Multilevel Analysis of Individual and Organizational Factors that Influence The Relationship between Career Development and Job Performance Improvement*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sampel berjumlah 572 karyawan di 61 perusahaan Korea Selatan dan dalam mengelola data menggunakan SPSS.

Letak persamaan yaitu menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan dan pengolahan data menggunakan SPSS. Perbedaan selanjutnya terletak pada lokasi penelitian terdahulu dilakukan pada sektor lembaga pelatihan, sementara penelitian yang mendatang

dilakukan di perusahaan surat kabar, serta terdapat penambahan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja.

Tabel 2.1
Review Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil
1.	<p>Ratnasari, L; Sutjahjo, G; dan Adam (2020) <i>The Employee Performance: Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction</i> Atlantis Press, <i>Advances in Economics, Business and Management Research</i>, Vol.100 April 2020 Sampel: 160 karyawan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Alat analisis: SPSS 20. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Robbins (2010) Peningkatan pribadi, rencana karir pribadi Kinerja Karyawan Robbins (2010) Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab</p>	<p>Pengembangan Karir memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
2.	<p>Sutoro, M (2020) <i>Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BCA Finance Jakarta</i>, Jurnal Ekonomi efektif, Vol. 2, No. 1, Oktober 2019, ISSN: 2622-8882, E-ISSN: 2622-9935, Sampel: 100 karyawan bagian Staff Administrasi PT. BCA Finance Jakarta. Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Mangkunegara (2007) Pendidikan dan pelatihan, Promosi jabatan, Rotasi penugasan Kinerja Karyawan Khaerul Umam (2010) Prestasi kerja, Kualitas, Kuantitas, Tanggung jawab</p>	<p>Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
3.	<p>Ronia, R dan Graha, N (2020) <i>Pengaruh Pengembangan Karir dan Reward terhadap Kinerja Karyawan PR. Trubus Alami</i>, Journal Riset Mahasiswa Manajemen, Vol. 6, No.1 (2020) Sampel: 48 karyawan tetap di PR. Trubus Alami. Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Handoko (2001) Prestasi kerja, Exposure, permintaan berhenti, mentor dan sponsor, Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh, Dukungan manajemen Kinerja Karyawan Busro (2018) Kualitas, Kuantitas, Jangka waktu yang dibutuhkan, Kehadiran dan sikap kooperatif</p>	<p>Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel 2.1

4.	<p>Rosyidawati, S (2018) <i>Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di Telkomsel regional Jawa Barat</i> e-Proceeding of Management, Vol.5, No. 1, Maret 2018, ISSN: 2355-9357 Sampel: 148 karyawan Telkomsel Regional Jawa Barat Alat Analisis: <i>software SPSS 22 for windows dan Microsoft Office Excel 2010.</i> Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Rivai (2003) Pelatihan, Promosi, Mutasi Kinerja Karyawan Jansen (dalam Dessler 2010) Kualitas kerja, Produktivitas, Pengetahuan, Kepercayaan, Ketersediaan, Kebebasan</p>	<p>Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
5.	<p>Arifin, H; Raza, H; Saputra, J; dan Puteh, A (2020) <i>The Influence of Recruitment and Career Development Towards Employee Performance: A Mediating role of Competence</i> Talent Development & Excellence, Vol.12, No.1, 2020, 1040-1055 Sampel: 230 karyawan Bank Aceh Syariah Cabang Lhokseumawe Alat Analisis: AMOS Version 20 SEM Program. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Handoko (2008) <i>Job performance, Exposure, Organizational loyalty, Mentors and sponsors, Opportunities to grow</i> Kinerja Karyawan Bernardin (2007) <i>Quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact</i></p>	<p>Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
6.	<p>Lee, Y & Young, J (2018) <i>A Multilevel Analysis of Individual and Organizational Factors that Influence The Relationship between Career Development and Job Performance Improvement</i> European Journal of Training and Development Vol.42, No.5/6, pp. 286-304 Sampel: 572 karyawan di 61 perusahaan Korea Selatan Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Greenhaus <i>et al.</i> (2000) <i>Career success, growth in career achievement, development of salary attainment, development of self-improvement, development of personal skills.</i> Kinerja Karyawan Bernardin dan Russel (1993) <i>Quality, quantitas, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact</i></p>	<p>Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Untuk mendapatkan hubungan dari variabel pada Tabel 2.1, peneliti mendapatkan 6 penelitian terdahulu. Dari 6 penelitian terdahulu

terdapat 1 penelitian yang menghasilkan kesimpulan bahwa pengembangan karir berdampak negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan 5 jurnal terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi dalam hubungan ini masih ada 2 hal yaitu perbedaan penelitian dan arah penelitian. Perbedaan terletak pada industri yang akan diteliti serta akan ada penambahan budaya organisasional dan kepuasan kerja dan penelitian ini akan membuktikan bahwa apakah pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Teori pengembangan karir yang digunakan yaitu Robbins (2010), Mangkunegara (2007), Handoko (2001), Rivai (2003), Handoko (2008) dan Greenhaus *et al.* (2000), sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori Robbins (2010), Umam (2010), Busro (2018), Jansen (dalam Dessler 2010), Bernardin (2007) dan Bernardin & Russel (1993).

2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

1. Estiana & Pramulanto (2020)

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Estiana & Pramulanto (2020) yang berjudul tentang “*Analisis Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitrametal Perkasa Karawang*” memiliki hasil penelitian budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Alat analisis menggunakan yaitu SPSS dengan sampel yang dikumpulkan 1076 karyawan PT. Mitrametal Perkasa Karawang.

Di mana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan, mengolah data yaitu menggunakan SPSS, sedangkan perbedaannya yaitu terdapat penambahan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja. Perbedaan selanjutnya objek penelitian sebelumnya di perusahaan komponen otomotif, sedangkan peneliti di perusahaan surat kabar.

2. Hairudinor *et al.* (2020)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Hairudinor *et al.* (2020) berjudul tentang “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Puruk Cahu*” yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Puruk Cahu. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Alat analisis yang digunakan yaitu SPSS versi 23.0 dengan sampel berjumlah 67 karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Puruk Cahu.

Terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu, letak persamaannya yaitu variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan. Persamaan selanjutnya ada pada cara pengolahan data yaitu dengan menggunakan SPSS, sedangkan perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya di perusahaan listrik negara, sedangkan peneliti akan di

perusahaan surat kabar. Perbedaannya lainnya terdapat penambahan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja

3. Rivai (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2020) yang berjudul tentang “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Federal International Finance Medan*” yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Federal International Finance Medan. Hasil penelitian Rivai (2020) menunjukkan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sampel yang dikumpulkan berjumlah 60 karyawan PT. Federal International Finance Medan dan menggunakan alat analisis yaitu SPSS versi 21.0.

Persamaan dari penelitian terdahulu yaitu penggunaan variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan. Persamaan selanjutnya yaitu dalam pengolahan data menggunakan SPSS. Perbedaannya yaitu terdapat penambahan variabel pengembangan karir dan variabel kepuasan kerja. Perbedaannya lainnya terletak pada objek penelitian sebelumnya dilakukan di perusahaan pembiayaan sementara peneliti akan melakukan di perusahaan komunikasi.

4. Relawati & Kasmari (2019)

Penelitian dilakukan oleh Relawati & Kasmari (2019) yang berjudul tentang “*Pengaruh Komunikasi, Komitmen Organisasional dan Budaya*

Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nasmoco Majapahit Semarang” dari penelitian ini menghasilkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Alat analisis yaitu SPSS dan sampel berjumlah 103 karyawan PT. Nasmoco Majapahit Semarang.

Adapun persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu di mana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya pada pengolahan data penelitian terdahulu menggunakan *stratified random sampling*, sementara penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS. Perbedaannya yaitu lokasi penelitian pada penelitian sebelumnya menggunakan perusahaan dagang dan jasa, sedangkan peneliti akan menggunakan perusahaan komunikasi, terdapat penambahan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja.

5. Andi *et al.* (2019)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Andi *et al.* (2019) yang berjudul tentang “*Effect of Organizational Culture, Work Motivation and Organizational Commitment on Work Motivation and Performance of PT. Arta Boga Cemerlang Pekanbaru*” menunjukkan hasil penelitian budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Alat analisis menggunakan software AMOS *versi* 21 dengan sampel berjumlah 90 karyawan PT. Arta Boga Cemerlang Pekanbaru.

Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian sebelumnya, persamaannya yaitu variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan. Perbedaan pada alat analisis untuk mengelola data penelitian, terdapat penambahan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja. Perbedaan selanjutnya yaitu objek penelitian sebelumnya di perusahaan bidang distribusi, sedangkan peneliti di perusahaan surat kabar.

6. Huda & Farhan (2019)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Huda & Farhan (2019) berjudul tentang “*Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap OCB dan Kinerja Karyawan*” mempunyai hasil penelitian yaitu budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sampel berjumlah 30 karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dengan mengolah data menggunakan SPSS.

Persamaannya yaitu terdapat variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan dan menggunakan alat analisis yaitu SPSS. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian sebelumnya dilakukan pada perguruan tinggi swasta, sementara peneliti akan melakukan di perusahaan surat kabar serta terdapat penambahan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja.

Tabel 2.2
Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil
1.	<p>Estiana, R dan Pramulanto, H (2020) <i>Analisis Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitrametal Perkasa Karawang,</i> Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.6, No.01, Juni 2020, ISSN: 2502-3497 Sampel: 1076 karyawan PT. Mitrametal Perkasa Karawang. Alat Analisis: SPSS. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins (2015) Inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, Berorientasi pada hasil, Berorientasi pada manusia, Berorientasi tim, Agresif, Stabilitas Kinerja Karyawan Robbins (2015) Hasil kerja, Perilaku kerja, Sifat pribadi yang ada hubungan dengan pekerjaan</p>	<p>Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
2.	<p>Hairudinor; Utomo, S; dan Humaidi (2020) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Puruk Cahu</i> Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 10, No. 1, 2020, p-ISSN 2338-9605, e-2655-206X Sampel: 67 karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Puruk Cahu. Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional Schein (2010) Artefak, Keyakinan/nilai dan Asumsi dasar Kinerja Karyawan Manzoor <i>et al</i> (2011) Work behavior (perilaku kerja), Work result (hasil kerja), Work efficiency (efisiensi kerja)</p>	<p>Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
3.	<p>Rivai, A (2020) <i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Federal International Finance Medan,</i> Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol.3, No.2, september 2020, e-ISSN 2623-2634 Sampel: 60 karyawan PT. Federal International Finance Medan. Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins (2012) Inovasi dan pengambilan risiko, Perhatian, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan, Kemantapan Kinerja Karyawan Mangkunegara (2017) Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Kenadalan, Sikap</p>	<p>Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel 2.2

4.	<p>Relawati dan Kasmari (2019) <i>Pengaruh Komunikasi, Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nasmoco Majapahit Semarang</i> <i>Students' Journal of Economic and Management, Vol 8, No.1 (2019)</i> Sampel: 103 karyawan PT. Nasmoco Majapahit Semarang Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins dan Judge (2015) <i>Innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability</i> Kinerja Karyawan Bernardin dan Russel (2013) Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, Kebutuhan untuk supervisi, Dampak interpersonal/ konseptual kinerja</p>	<p>Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
5.	<p>Andi; Sudarno; dan Nyoto (2019) <i>Effect of Organizational Culture, Work Motivation and Organizational Commitment on Work Motivation and Performance of PT. Arta Boga Cemerlang Pekanbaru,</i> <i>Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan dan Bisnis, Vol. 4, No. 1, Juni 2019 (59-70), ISSN 2527-8223</i> Sampel: 90 karyawan PT. Arta Boga Cemerlang Pekanbaru. Alat analisis: software AMOS versi 21. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins & Judge (2006) <i>Innovation & risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability</i> Kinerja Karyawan Bernardin dan Russel (1993) <i>Quality, quantitas, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact</i></p>	<p>Budaya Organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
6.	<p>Huda, M dan Farhan, F (2019) <i>Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap OCB dan Kinerja Karyawan</i> <i>Jurnal Manajemen Motivasi, Vo.15 (2019) 62-66</i> Sampel: 30 karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins and Judge (2015) <i>Innovation & risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability</i> Kinerja Karyawan Kasmir (2016) Kualitas, kuantitas, waktu, penekanan biaya, pengawasan, hubungan antar karyawan</p>	<p>Budaya Organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Untuk mendapatkan hubungan dari variabel pada Tabel 2.2, peneliti mendapatkan 6 penelitian terdahulu. Dari 6 penelitian terdahulu terdapat 4 penelitian yang menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan 2 jurnal terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi dalam hubungan ini masih ada 2 hal yaitu perbedaan penelitian dan arah penelitian. Perbedaan terletak pada industri yang akan diteliti serta akan ada penambahan pengembangan karir dan kepuasan kerja serta penelitian ini akan membuktikan budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Robbins & Judge (2015), Schein (2010), Robbins & Judge (2012), Robbins & Judge (2006) dan Robbins & Judge (2015), sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori Robbins (2015), Manzoor *et al.* (2011), Mangkunegara (2017), Bernadin dan Russel (2013) dan Kasmir (2016).

2.1.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

1. Anggraini (2019)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Anggraini (2019) berjudul tentang “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal*” dari penelitian ini menghasilkan bahwa pengembangan karir dan budaya

organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian menggunakan alat analisis yaitu SPSS dengan sampel berjumlah 36 karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal.

Letak persamaan pada variabel pengembangan karir, budaya organisasional dan kinerja karyawan, pengolahan data menggunakan SPSS. Perbedaan pada objek penelitian sebelumnya dilakukan di perusahaan daerah air minum, sedangkan peneliti akan melakukan di perusahaan surat kabar. Perbedaan lainnya terdapat penambahan variabel kepuasan kerja yang akan digunakan peneliti.

2. Hanifah *et al.*(2020)

Penelitian terdahulu oleh Hanifah *et al.* (2020) berjudul tentang "*Pengaruh Pengembangan Karir, Employee Engagement dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Pada The Bagong Adventure Museum Tubuh Kota Batu)*" dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Alat analisis yang digunakan yaitu SPSS dan sampelnya berjumlah 55 karyawan di *The Bagong Adventure Museum Body*.

Di mana persamaan terdapat pada variabel pengembangan karir, budaya organisasional dan kinerja karyawan, mengelola data dengan menggunakan SPSS. Sementara perbedaannya yaitu terdapat penambahan variabel kepuasan kerja yang akan digunakan peneliti. Perbedaan lainnya

yaitu pada objek penelitian sebelumnya dilakukan di tempat wisata sedangkan peneliti akan melakukan di perusahaan surat kabar.

3. Enouza (2020)

Penelitian ini dilakukan oleh Enouza (2020), berjudul tentang *“Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Gojek Surabaya”* hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sampel berjumlah 90 karyawan PT. Gojek di Surabaya dengan menggunakan alat analisis SPSS.

Di mana letak persamaan variabel pengembangan karir, budaya organisasional dan kinerja karyawan, cara mengelola data yaitu menggunakan SPSS. Selanjutnya perbedaannya pada objek penelitian sebelumnya di perusahaan teknologi, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar, adanya penambahan variabel kepuasan kerja yang akan diteliti.

4. Putra (2020)

Penelitian dilakukan oleh Putra (2020) dengan judul *“Pengaruh Career Development dan Organizational terhadap Job Satisfaction serta Dampaknya pada Employee Performance”* dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini terdapat

sampel yang berjumlah 38 karyawan perbankan di wilayah Jakarta Selatan dan diolah menggunakan *Partial Least Square*.

Di mana persamaannya terletak pada penggunaan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaan terletak pada pengelolaan data menggunakan SPSS. Perbedaan lainnya yaitu pada objek penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor perbankan, sedangkan peneliti akan melakukan di perusahaan surat kabar dan terdapat penambahan variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan.

Tabel 2.3
Review Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p>Anggraini, O (2019) <i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal,</i> Jurnal creative Agung, Vol. 9, No. 2 2019 (April): 58-73 Sampel: 36 karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal. Alat Analisis: SPSS. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Siagian (2006) Perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian para atasan langsung, informasi tentang peluang promosi, adanya minat untuk dipromosikan, tingkat kepuasan</p> <p>Budaya Organisasional Robbins dan Judge (2009) Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan</p> <p>Kinerja Karyawan Mangkunegara (2013) Kualitas, kuantitas, keandalan dan sikap</p>	<p>Pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel 2.3

<p>2.</p>	<p>Hanifah, M; Djaelani, K; dan Basalamah, R (2020) <i>Pengaruh Pengembangan karir, Employee Engagement dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Pada The Bagong Adventure Museum Tubuh Kota Batu)</i>, Jurnal Ilmiah Riset 32 Manajemen, Vol. 9 No. 11 Agustus 2020 Sampel: 55 karyawan di The Bagong Adventure Museum Body. Alat Analisis: SPSS. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Saydam (2005) Kebijakan organisasi, presentasi kerja, pelatihan, pengalaman kerja, kesetiaan pada organisasi, latar belakang pendidikan Budaya Organisasional Mas'ud (2014) <i>Individual initiative, risk tolerance, control, management support, communication pattern</i> Kinerja Karyawan Mangkunegara (2016) Ketepatan penyelesaian tugas, efektivitas, tingkat kehadiran, kerja sama antar karyawan, kepuasan kerja</p>	<p>Pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
<p>3.</p>	<p>Enouza, V (2020) <i>Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Gojek Surabaya</i>, STIE MAHARDHIKA 2020 Sampel: 90 karyawan PT. Gojek di Surabaya. Alat Analisis: SPSS. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Sitohang (2006) Kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, kesetiaan pada organisasi, keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia Budaya Organisasional Robbins & Coulter (2012) Inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian, terhadap detail, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi tim, sikap agresif, stabilitas Kinerja Karyawan Robbins (2006) Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian</p>	<p>Pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.3

4.	<p>Putra, P (2020) <i>Pengaruh Career Development dan Organizational Culture terhadap Job Satisfaction serta Dampaknya pada Employee Performance</i> Jurnal Ilmu Manajemen, Vol.8, No.4 (2020) Sampel: 38 karyawan perbankan di wilayah Jakarta Selatan Alat analisis: <i>Partial Least Square</i> Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Siagian (dalam Putri 2015) Perlakuan yang adil dalam berkarir, Kepedulian atasan langsung, Informasi tentang promosi, Minat untuk dipromosikan, Kepuasan karir Budaya Organisasional Sashkin & Rosenbach (2013) <i>Managing change, achieving goals, Coordinating teamwork, Building strong culture, Customer orientation</i> Kinerja Karyawan Mathis & Jackson (2008) Kuantitas, Kualitas, Ketepatan Waktu, Kehadiran</p>	<p>Pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
----	---	---	---

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Untuk mendapatkan hubungan dari variabel pada Tabel 2.3 peneliti mendapatkan 4 penelitian terdahulu. Dari 4 penelitian terdahulu terdapat 2 penelitian yang menghasilkan kesimpulan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan 2 jurnal terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada industri yang akan diteliti serta akan ada kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan penelitian ini akan membuktikan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Teori pengembangan karir yang digunakan yaitu Siagian (2009), Saydam (2005), Sitohang (2006), Siagian (dalam Putri 2015), teori budaya

organisasional menggunakan teori Robbins dan Judge (2009), Mas'ud (2014), Robbins (2012), Sashkin & Rosenbach (2013), sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori Bernardin dan Russel (dalam Mangkunegara 2013), Mangkunegara (2016), Robbins (2006) dan Mathis & Jackson (2008).

2.1.4 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

1. Ashraf (2019)

Penelitian sebelumnya oleh Ashraf (2019) berjudul tentang “*The Mediating Role of Work Atmosphere in The Relationship between Supervisor Cooperation, Career Growth and Job Satisfaction*” hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Alat analisis yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan sampel yang dikumpulkan berjumlah 325 karyawan perusahaan kimia lokal di Bangladesh.

Letak persamaannya menggunakan variabel pengembangan karir dan variabel kepuasan kerja. Perbedaan selanjutnya terdapat pada alat digunakan dalam mengelola data yaitu SPSS, penambahan variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan serta pada objek penelitian sebelumnya dilakukan di perusahaan bahan kimia, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar.

2. Jumroh dan Dekawati (2020)

Penelitian dilakukan oleh Jumroh dan Dekawati (2020) yang berjudul tentang “*Dukungan Pengembangan Karir dan Pemberdayaan*

oleh Kepala Sekolah serta Kontribusinya terhadap Kepuasan Kerja Guru”, dengan hasil penelitian yaitu pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Alat analisis yaitu SPSS dengan sampel berjumlah 56 guru Sekolah Dasar (SD) Negeri pada Gugus Kartini di Kecamatan Patrol Kabupaten Indramayu.

Letak persamaannya yaitu penggunaan variabel pengembangan karir dan variabel kepuasan kerja, alat untuk mengolah data menggunakan SPSS. Perbedaan terdapat penambahan variabel yang akan digunakan peneliti yaitu variabel budaya organisasional dan variabel kinerja karyawan, objek penelitian sebelumnya dilakukan di sekolah dasar, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar.

3. Sanidatur (2020)

Penelitian dilakukan oleh Sanidatur (2020) yang berjudul tentang *“Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja di Pabrik Gula Tjoekir Jombang”* hasil penelitian Sanidatur (2020) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Alat olah data yaitu SPSS. Sampel yang dikumpulkan berjumlah 136 karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang.

Letak persamaannya yaitu penggunakan variabel pengembangan karir dan variabel kepuasan kerja, alat analisis menggunakan SPSS. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di Pabrik Gula Tjoekir Jombang. Perbedaan lainnya yaitu pada objek penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan industri,

sedangkan peneliti akan melakukan di perusahaan surat kabar dan terdapat penambahan variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan.

4. Ratnasari *et al.* (2020)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Ratnasari *et al.* (2020) yang berjudul tentang “*The Employee Performance: Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction*” dari penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa pengembangan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan SPSS 20 dan sampel berjumlah 160 karyawan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Adapun persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Letak persamaannya yaitu penggunaan variabel pengembangan karir dan variabel kepuasan kerja, dalam pengelolaan data menggunakan SPSS. Perbedaan lainnya yaitu pada objek penelitian sebelumnya dilakukan di pemerintah daerah, sedangkan peneliti akan melakukan di perusahaan surat kabar serta akan ada penambahan variabel yang akan digunakan peneliti yaitu variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan.

5. Putra (2020)

Penelitian dilakukan oleh Putra (2020) dengan judul “*Pengaruh Career Development dan Organizational terhadap Job Satisfaction serta Dampaknya pada Employee Performance*” dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap

kepuasan kerja. Penelitian ini terdapat sampel yang berjumlah 38 karyawan perbankan di wilayah Jakarta Selatan dan diolah menggunakan *Partial Least Square*.

Di mana persamaannya terletak pada penggunaan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaan terletak pada pengelolaan data menggunakan SPSS. Perbedaan lainnya yaitu pada objek penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor perbankan, sedangkan peneliti akan melakukan di perusahaan surat kabar dan terdapat penambahan variabel kinerja karyawan dan budaya organisasional.

6. Rahayu *et al.* (2019)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Rahayu *et al.* (2019) berjudul “*The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government*”. Hasil penelitian ialah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini terdapat sampel yang berjumlah 200 responden karyawan sekretaris daerah Provinsi Jambi dan diolah menggunakan *Structural Equation Modeling*.

Di mana persamaannya terletak pada penggunaan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaan terletak pada pengelolaan data menggunakan SPSS. Perbedaan lainnya yaitu pada objek penelitian sebelumnya dilakukan pada pemerintah daerah, sedangkan peneliti akan melakukan di perusahaan surat kabar dan

terdapat penambahan variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan

Tabel 2.4
Review Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	<p>Ashraf, A (2019) <i>The Mediating Role Of Work Atmosphere In The Relationship Between Supervisor Cooperation, Career Growth and Job Satisfaction, Journal of Workplace Learning</i>, Maret 2019</p> <p>Sampel: 325 karyawan perusahaan kimia lokal di Bangladesh.</p> <p>Alat Analisis: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Bernardin (2008) Pengembangan karir organisasional, pengembangan karir individual</p> <p>Kepuasan Kerja Basol (2016) Gaji, kekayaan kehidupan sosial, makna pekerjaan</p>	<p>Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>
2.	<p>Jumroh, U dan Dekawati, I (2020) <i>Dukungan Pengembangan Karir dan Pemberdayaan oleh Kepala Sekolah serta Kontribusinya terhadap Kepuasan Kerja Guru</i>, Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang, Vol.VI No.1, Juni 2020, ISSN Cetak : 2477-5673, ISSN Online : 2614-722X</p> <p>Sampel: 56 guru sekolah dasar (SD) Negeri pada Gugus Kartini di Kecamatan Patrol Kabupaten Indramayu</p> <p>Alat Analisis: Program SPSS.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Robbins (2002) Komunikasi, Peluang pertumbuhan, Bantuan keuangan dan Waktu untuk belajar</p> <p>Kepuasan Kerja Gibson (2004) Upah, Kesempatan promosi, Penyalia (Supervisor), Rekan kerja, Supervisi, Kebijakan dan Prosedur, Keanggotaan kelompok kerja, Kondisi kerja dan Tunjangan</p>	<p>Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>
3.	<p>Sanidatur, S (2020) <i>Pengaruh kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja di Pabrik Gula Tjoekir Jombang</i> <i>Journal of Business and Innovation Management</i>, Vol.2, No.2, Februari 2020, Hal 147-162</p>	<p>Pengembangan Karir Handoko (2001) Prestasi kerja, Exposue, permintaan berhenti, mentor dan sponsor, Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh, Dukungan manajemen</p>	<p>Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.4

	<p>Sampel: 136 karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang. Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kepuasan Kerja Luthans (2015) Pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja</p>	
4.	<p>Ratnasari, L; Sutjahjo, G; dan Adam (2020) <i>The Employee Performance: Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction</i> Atlantis Press, <i>Advances in Economics, Business and Management Research</i>, Vol.100 April 2020 Sampel: 160 karyawan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Alat analisis: SPSS 20. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Robbins (2010) Peningkatan pribadi, rencana karir pribadi Kepuasan Kerja Luthans (2006) Pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promos, rekan kerja, pengawasan.</p>	<p>Pengembangan Karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
5.	<p>Putra, P (2020) <i>Pengaruh Career Development dan Organizational Culture terhadap Job Satisfaction serta Dampaknya pada Employee Performance</i> Jurnal Ilmu Manajemen, Vol.8, No.4 (2020) Sampel: 38 karyawan perbankan di wilayah Jakarta Selatan Alat analisis: <i>Partial Least Square</i> Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Siagian (dalam Putri 2015) Perlakuan yang adil dalam berkarir, Kepedulian atasan langsung, Informasi tentang promosi, Minat untuk dipromosikan, Kepuasan karir Kepuasan Kerja Luthans (2011) Pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja</p>	<p>Pengembangan Karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
6.	<p>Rahayu, M; rased, F; dan Tannady, H (2019) <i>The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government</i> International Review of Management and Marketing, Vol.9, No.1, 79-89, 2019, ISSN: 2146-4405</p>	<p>Pengembangan Karir Gibson <i>et al.</i> (1997) <i>Career achievement, career attitude, career adaptability, career identity</i> Kepuasan Kerja Edison <i>et al.</i> (2016) <i>Rewards, The work itself, Promotional opportunities, Supervision, Co-workers, Condition of work, Job security</i></p>	<p>Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.4

	<p>Sampel: 200 responden karyawan sekretaris daerah Provinsi Jambi</p> <p>Alat Analisis: <i>Structural Equation Modeling</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p>		
--	--	--	--

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Untuk mendapatkan hubungan dari variabel pada Tabel 2.4, peneliti mendapatkan 6 penelitian terdahulu. Dari 6 penelitian terdahulu terdapat 4 penelitian yang menghasilkan kesimpulan bahwa pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan 2 jurnal terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Perbedaan terletak pada industri yang akan diteliti serta akan ada penambahan budaya organisasional dan kinerja karyawan. Penelitian ini akan membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Teori pengembangan karir yang digunakan yaitu Bernadin (2008), Robbins (2002), Handoko (2012), Robbins (2010), Siagian (dalam Putri 2015) dan Gibson *et al.* (1997), sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori Basol (2016), Gibson (2004), Luthans (2015), Luthans (2006), Luthans (2011) dan Edison *et al.* (2016).

2.1.5 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

1. Putra *et al.* (2019)

Penelitian sebelumnya oleh Putra *et al.* (2019) yang berjudul tentang “*The Effect of Motivation, Training Organizational Culture and*

Organizational Commitment on Work Satisfaction and Performance Teachers at SMK Negeri Pekanbaru". Hasil penelitian yaitu budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Alat olah data yang digunakan yaitu *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan sampel yang dikumpulkan 206 guru SMK Negeri Kota Pekanbaru.

Di mana letak persamaannya menggunakan variabel budaya organisasional dan variabel kepuasan kerja. Perbedaan yaitu pada objek penelitian sebelumnya dilakukan di sekolah menengah kejuruan, sedangkan peneliti akan melakukan di perusahaan surat kabar. Perbedaan selanjutnya peneliti akan menggunakan SPSS, akan ada penambahan variabel yang akan digunakan peneliti yaitu variabel pengembangan karir dan variabel kinerja karyawan.

2. Imam & Cahyaningrum (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Imam & Cahyaningrum (2019) yang berjudul tentang "*Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Perum Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia cabang Tarakan)*". Hasil penelitian yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sampel yang dikumpulkan 50 karyawan dengan alat analisis yang digunakan yaitu Metode *Eksplanatori* dan bantuan Program SPSS versi 18.0. Perum Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia Cabang Tarakan.

Adapun persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu, letak persamaannya yaitu variabel budaya organisasional serta kepuasan kerja. Perbedaannya pada alat untuk mengolah data di mana peneliti akan menggunakan SPSS, akan ada penambahan variabel yang akan digunakan peneliti yaitu pengembangan karir dan kinerja karyawan dan objek penelitian sebelumnya di perusahaan pelayanan navigasi, sedangkan peneliti akan melakukan di perusahaan surat kabar.

3. Desty (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Desty (2019) yang berjudul tentang “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pada PT. Bank Riau Kepri Syariah Pekanbaru*”. Hasil penelitian yaitu budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Alat olah data yaitu SPSS dan sampel yang dikumpulkan berjumlah 95 pegawai yang bekerja pada Bank Riau Kepri Syariah Pekanbaru.

Di mana letak persamaannya yaitu budaya organisasional dan kepuasan kerja, alat untuk mengolah data menggunakan SPSS. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya di sektor perbankan, sedangkan peneliti melakukan penelitian di perusahaan surat kabar. Perbedaan lainnya akan ada penambahan variabel yang akan digunakan peneliti yaitu variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan.

4. Hendharsa (2020)

Penelitian dilakukan oleh Hendharsa (2020) yang berjudul tentang “*Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Moderasi Budaya Organisasi karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat*”. Hasil penelitian ialah budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan yaitu WrapPls 6.0 dan SPSS 16 yang sampel berjumlah 200 karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat.

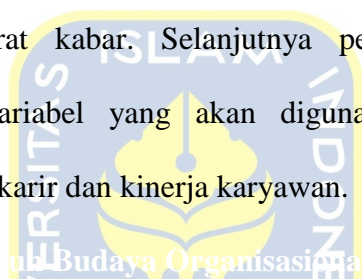
Adapun persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Di mana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya di perusahaan listrik negara, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar. Perbedaan selanjutnya peneliti akan menggunakan SPSS serta akan ada penambahan variabel yang akan digunakan peneliti yaitu variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan.

5. Hendra *et al.* (2018)

Penelitian sebelumnya oleh Hendra *et al.* (2018) berjudul tentang “*Peran Interaksi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Sekolah Tinggi Teologi Gereja Kalimantan Evangelis di Banjarmasin)*”. Hasil penelitian ialah budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan

terhadap kepuasan kerja. Alat analisis yaitu *Partial Least Square (PLS)* dengan Software SmartPLS 3.0. Sampel yang dikumpulkan berjumlah 31 orang pegawai Sekolah Tinggi Teologi Gereja Kalimantan Evangelis di Banjarmasin.

Letak persamaannya yaitu penggunaan variabel budaya organisasional dan variabel kepuasan kerja. Perbedaannya yaitu alat mengolah data menggunakan SPSS, objek penelitian sebelumnya dilakukan di perguruan tinggi, sedangkan peneliti melakukan penelitian di perusahaan surat kabar. Selanjutnya perbedaan lainnya akan ada penambahan variabel yang akan digunakan peneliti yaitu variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan.



Tabel 2.5

Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	<p>Putra, R; Nyoto; Suyono; Wulandari, E (2019) <i>The Effect of Motivation, Training, Organizational Culture and Organizational Commitment on Work Satisfaction and Performance of Teachers at SMK Negeri Pekanbaru.</i> Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 7 No.3, September 2019 (328-343), 2-ISSN 2580-3743 Sampel: 206 guru SMK negeri Kota Pekanbaru Alat Analisis: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional Wambui & L., (2018) Inovasi mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas, stabilitas. Kepuasan Kerja Tien (2018) Pembayaran upah atau gaji, tunjangan tambahan, pekerjaan, pengembangan karir, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja.</p>	<p>Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
2.	<p>Imam, T dan Cahyaningrum, W (2019) <i>Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Mediasi</i></p>	<p>Budaya Organisasional Robbins (2002) <i>Innovation and risk, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team</i></p>	<p>Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.5

	<p>(Studi Pada Perum Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia cabang Tarakan), Jurnal Ekonomika Fakultas Ekonomi Universitas Borneo Tarakan, Vol.10, No.01 Januari 2019, P-ISSN: 2086-3233, E-ISSN: 2685-2977 Sampel: 50 karyawan PERUM Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia Cabang Tarakan Alat Analisis: Metode Eksplanatori dan bantuan Program SPSS versi 18.0. Metode: Kuantitatif</p>	<p><i>orientation, aggressiveness, stability.</i> Kepuasan Kerja Luthans (2006) Kesempatan promosi, Pengawasan (supervisi), Rekan kerja, Pekerjaan itu Sendiri</p>	
<p>3.</p>	<p>Desty, W (2019) <i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pada PT. Bank Riau Kepri Syariah Pekanbaru,</i> Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah, Vol.2, No.1, Juni 2019, p-ISSN 2654-3923, e-ISSN 2621-6051 Sampel: 95 pegawai yang bekerja pada Bank Riau Kepri Syariah Pekanbaru Alat Analisis: SPSS. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins (2002) <i>innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientattion, people orientation, team orientation, agressiveness, Stability</i> Kepuasan Kerja Robbins (1998) Pekerjaan, Tunjangan, Promosi, Supervisor, Perhatian rekan kerja</p>	<p>Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>
<p>4.</p>	<p>Hendharsa, A (2020) <i>Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Moderasi Budaya Organisasi karyawan PT.PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat</i> Equator Journal Of Management and Entrepreneurship, Vol.8, No.1, 2020, E-ISSN: 2721-4230, P-ISSN: 2721-4281 Sampel: 200 karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat. Alat Analisis: WrapPls 6.0 dan SPSS 16.</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins (2002) <i>innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientattion, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability</i> Kepuasan Kerja Sutrisno (2014) Kedudukan, pangkat, jaminan finansial dan sosial, mutu pengawasan</p>	<p>Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.5

	Metode: Kuantitatif		
5.	<p>Hendra; Sugiarti, T; dan Dewi, S (2018) <i>Peran Interaksi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekolah Tinggi Teologi Gereja Kalimantan Evangelis di Banjarmasin)</i>, Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 6 No. 1(2018) Sampel: 31 orang pegawai Sekolah Tinggi Teologi Gereja Kalimantan Evangelis di Banjarmasin Alat analisis: <i>Partial Least Square (PLS)</i> dengan Software SmartPLS 3.0. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins dan Judge (2015) <i>Innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, agressiveness, stability</i> Kepuasan Kerja Luthans (2011) <i>the work it-self, pay, promotion, opportunities and coworkers.</i></p>	<p>Budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Untuk mendapatkan hubungan dari variabel pada Tabel 2.5, peneliti mendapatkan 5 penelitian terdahulu. Dari 5 penelitian terdahulu terdapat 4 penelitian bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan 1 jurnal terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Perbedaan pada industri yang diteliti serta penambahan pengembangan karir dan kinerja karyawan. Peneliti akan membuktikan apakah budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Wambui & L (2018), Robbins (2011), Robbins (2001) dan Robbins & Judge (2015), sedangkan teori kepuasan kerja

menggunakan teori Tien (2018), Luthans (2006), Robbins (1998), Sutrisno (2014) dan Luthans (2011).

2.1.6 Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

1. Pramono dan Handini (2020)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Pramono dan Handini (2020) yang berjudul tentang “*Pengaruh Pelatihan Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak Surabaya*”. Hasil penelitian ialah berpengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja. Sampel berjumlah 132 karyawan Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak Surabaya dengan menggunakan alat analisis yaitu SPSS.

Di mana letak persamaannya yaitu pengembangan karir, budaya organisasional serta kepuasan kerja, mengelola datanya menggunakan SPSS. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya di perusahaan pelayaran, sedangkan peneliti di perusahaan surat kabar. Perbedaan selanjutnya yaitu terdapat penambahan variabel kinerja karyawan yang akan digunakan.

2. Sihite *et al.* (2020)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Sihite *et al.* (2020) berjudul tentang “*The Effect of Leadership and Organizational Culture Career Development to Work Satisfaction Employees at PT. SPV Purwakarta*”.

West Java”. Hasil penelitian yaitu pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Alat olah data adalah SPSS di mana sampel berjumlah 90 karyawan PT. SPV Purwakarta Jawa Barat.

Persamaannya terletak pada variabel pengembangan karir, budaya organisasional dan kepuasan kerja serta pengelolaan data yang digunakan yaitu SPSS. Perbedaan yaitu terdapat penambahan kinerja karyawan yang akan digunakan peneliti, Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di perusahaan bahan serat, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar.

3. Pradayana dan Suwandana (2019)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Pradayana dan Suwandana (2019) berjudul tentang “*Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan*”. Hasil penelitian ialah pengembangan karir dan budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Alat analisis menggunakan SPSS yang sampel berjumlah 58 karyawan Hotel Jhony Legian.

Di mana persamaan menggunakan variabel pengembangan karir, budaya organisasional serta kepuasan kerja, pada pengelolaan data menggunakan SPSS. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di sektor penginapan, sedangkan peneliti melakukan di

perusahaan surat kabar. Perbedaan selanjutnya adanya penambahan variabel kinerja karyawan yang akan digunakan peneliti.

4. Putra *et al.* (2018)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Putra *et al.* (2018) berjudul tentang “*The Effect of Work Discipline, Career Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction of LPP RRI Employee Pekanbaru*” dengan hasil penelitian yaitu pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mempunyai 83 responden dari 104 karyawan LPP RRI Pekanbaru dengan menggunakan alat analisis *SPSS Ver Program 23*.

Letak persamaan yaitu variabel pengembangan karir, budaya organisasional dan kepuasan kerja, alat olah data menggunakan SPSS. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di industri penyiaran, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar, terdapat penambahan variabel kinerja karyawan.

Tabel 2.6
Review Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	Pramono, A dan Handini, S (2020) <i>Pengaruh Pelatihan Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak Surabaya</i> , Soetomo Business Review, Vol 1, No. 1 2020 Sampel: 132 Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak Surabaya.	Pengembangan Karir Sunyoto (2015) Melakukan studi lanjut, mengikuti pelatihan, mendapat penghargaan tidak pernah mendapatkan sanksi, dipromosikan, mengalami rotasi pekerjaan Budaya Organisasional Sopiah (2012) Inovasi dan pengambilan	Pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Lanjutan Tabel 2.6

	<p>Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif.</p>	<p>keputusan, perhatian ke hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifitan. Kepuasan Kerja Sudiro (2018) <i>The work itself, pay, promotion, supervisor, co-Workers</i></p>	
2.	<p>Sihite, B; Sulistiadi, A; dan Utama, V (2020) <i>The Effect of Leadership and Organizational Culture Career Development to Work Satisfaction Employees at PT. SPV Purwakarta West Java</i>, Jurnal Ilmiah MEA, Vo. 4 No. 1 (2020) Sampel: 90 karyawan PT. SPV Purwakarta Jawa Barat Alat Analisis : SPSS. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Mangkunegara (2007) Pendidikan dan pelatihan, Promosi jabatan, Rotasi penugasan Budaya Organisasional Robbins (2011) Inovasi, mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas, stabilitas. Kepuasan Kerja Luthans (2005) <i>The work itself, wages/salaries, promotions, supervision, workgroups</i></p>	<p>Pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
3.	<p>Pradayana, D dan Suwandana, M (2019) <i>Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan</i>, E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 9, 2019 ISSN 2302-8912 Sampel: 58 karyawan Hotel Jhony Legian. Alat Analisis: SPSS. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Sunyoto (2015) Melakukan studi lanjut, mengikuti pelatihan, mendapat penghargaan tidak pernah mendapatkan sanksi, dipromosikan, mengalami rotasi pekerjaan Budaya Organisasional Robbins (2011) Inovasi, mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, stabilitas Kepuasan Kerja Robbins (2007) Gaji, pekerjaan, rekan</p>	<p>Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.6

4.	<p>Putra, C; Zulfadil; dan Indarti, S (2018) <i>The Effect of Work Discipline, Career Development and Organizational Culture on Job Satisfaction of LPP RRI Employee Pekanbaru</i> PROCURATIO Vol.6, No.2 Juni 2018 Sampel: 83 responden dari 104 karyawan LPP RRI Pekanbaru. Alat Analisis: SPSS Ver Program 23 Metode: Kuantitatif</p>	<p>kerja, promosi</p> <p>Pengembangan Karir Nitisemito (2007) Pengalaman, Tingkat pendidikan, Loyalitas, Kejujuran, Tanggung jawab, Kepandaian bergaul, Prestasi kerja, Inisiatif dan kreatif, Formasi pegawai mengizinkan.</p> <p>Budaya Organisasional Robbins (2006) <i>Innovation & risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability</i></p> <p>Kepuasan Kerja Hasibuan (2001) Kesetiaan, Kemampuan, Kejujuran, Kreativitas, Kepemimpinan, Tingkat gaji, Kompensasi tidak langsung, Lingkungan kerja</p>	<p>Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
----	--	---	---

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Untuk mendapatkan hubungan dari variabel pada Tabel 2.6, peneliti mendapatkan 4 penelitian terdahulu. Dari 4 penelitian terdahulu terdapat 3 penelitian yang menghasilkan kesimpulan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan 1 jurnal terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Perbedaan terletak pada industri yang akan diteliti serta akan ada kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan penelitian ini akan membuktikan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja. Teori pengembangan karir yaitu Sunyoto (2015), Mangkunegara (2007) dan Nitisemito (2007), teori budaya organisasional menggunakan teori Sopiah (2012), Robbins (2011) dan Robbins (2006), sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori Sudiro (2018), Luthans (2005), Robbins (2007) dan Hasibuan (2001).

2.1.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Lie dan Siagian (2018)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Lie dan Siagian (2018) berjudul tentang “*Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Pada CV. Union Event Planner*”, dengan hasil penelitian yaitu pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Alat analisis yang digunakan ialah metode kuantitatif dengan *Partial Least Square* (PLS) dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 57 karyawan di CV. Union Event Planner.

Letak persamaannya yaitu menggunakan variabel kepuasan kerja serta kinerja karyawan, sedangkan letak perbedaannya peneliti akan menggunakan SPSS. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di sektor *event organizer*, sedangkan peneliti melakukan penelitian di perusahaan surat kabar, akan ada penambahan variabel pengembangan karir dan budaya organisasional.

2. Syaharuddin (2019)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Syaharuddin (2019) berjudul tentang “*Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja*

Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening". Hasil penelitian ialah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sampel berjumlah 75 orang karyawan Bank Mandiri Cabang Samarinda dengan menggunakan alat analisisnya *SmartPLS 3.0*.

Persamaannya yaitu variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan yaitu lokasi penelitian sebelumnya dilakukan di sektor perbankan, sementara peneliti melakukan penelitian di perusahaan surat kabar. Perbedaan selanjutnya yaitu terdapat penambahan variabel pengembangan karir dan budaya organisasional, mengolah data di mana peneliti akan menggunakan SPSS.

3. Nuryanti dan Ketut (2020)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Nuryanti dan Ketut (2020) yang berjudul tentang "*Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan*". Hasil penelitian yaitu berpengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data yaitu SPSS dengan sampel berjumlah 50 orang karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Renon Denpasar.

Di mana letak persamaannya menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan, pada pengolahan data dengan menggunakan SPSS, sedangkan perbedaan yaitu objek penelitian terdahulu dilakukan di sektor pengiriman barang, sementara peneliti melakukan penelitian di

perusahaan surat kabar. Perbedaan selanjutnya adanya penambahan variabel pengembangan karir dan budaya organisasional.

4. Kharishma *et al.* (2019)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Kharishma *et al.* (2019) yang berjudul tentang “*The Influence of Organizational Culture and Work Satisfaction on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variables*”. Hasil penelitian terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Alat analisis menggunakan IBM SPSS Statistic versi 23 dengan sampel berjumlah 59 guru *Springfield School* Cibubur.

Di mana letak persamaannya pada variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan, pengelolaan data menggunakan SPSS. Perbedaannya yaitu terdapat penambahan variabel pengembangan karir dan budaya organisasional. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di sekolah, sedangkan peneliti di perusahaan surat kabar.

5. Rosalia *et al.* (2020)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Rosalia *et al.* (2020) berjudul tentang “*The Effect of Compensation and Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance at SMK Medika Samarinda*”. Hasil penelitian yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian mempunyai sampel berjumlah 52 karyawan dengan menggunakan alat pengolah data yaitu *Structural Equation Modeling-Partial Least Square*.

Persamaan yaitu penggunaan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di sekolah menengah kejuruan, sedangkan peneliti melakukan penelitian di perusahaan surat kabar. Perbedaan selanjutnya dalam mengolah data peneliti menggunakan SPSS, terdapat penambahan variabel pengembangan karir dan budaya organisasional.

Tabel 2.7
Review Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p>Lie, F dan Siagian, H (2018) <i>Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Pada CV. Union Event Planner</i>, AGORA Vol. 6, No. 1 (2018) Sampel: 57 karyawan di CV. Union Event Planner. Alat analisis: Partial Least Square (PLS). Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kepuasan Kerja Spector (dalam Robbins 2006) Pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan atau promosi, supervisor, rekan kerja. Kinerja Karyawan Robbins (2006) Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian.</p>	<p>Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
2.	<p>Syahrudin (2019) <i>Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening</i>, INOVASI, 15 (2), 2019, 151-158 Sampel: 75 orang karyawan Bank Mandiri Cabang Samarinda. Alat analisis: SmartPLS 3.0. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kepuasan Kerja Kreitner & Kinichi (2005) Pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan, pencapaian nilai, persamaan, watak/genetik Kinerja Karyawan Soedjono (2005) Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja, tanggung jawab</p>	<p>Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
3.	<p>Nuryanti dan Ketut, D (2020) <i>Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan</i>, Jurnal Manajemen, Vol. 9, No.3, 2020: 926-947, ISSN: 2302-8912 Sampel: 50 orang karyawan PT. Pos Indonesia Cabang</p>	<p>Kepuasan Kerja Robbins & Judge (2015) Kesesuaian kepribadian, kondisi kerja, gaji, promosi, rekan kerja Kinerja Karyawan Bangun (2012) Jumlah pekerjaan,</p>	<p>Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>

Lanjutan Tabel 2.7

	Renon Denpasar. Alat analisis: SPSS. Metode: Kuantitatif	kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerja sama	karyawan
5.	Rosalia, D; Mintarti, S; dan Heksarini, A (2020) <i>The Effect of Compensation and Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance at SMK Medika Samarinda</i> Saudi Journal of Business and Management Studies, July, 2020, 5(7); 448-454 Sampel: 52 karyawan SMK Medika Samarinda Alat analisis: Istructural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) Metode: Kuantitatif	Kepuasan Kerja Edison <i>et al</i> (2016) <i>Rewards, The work itself, Promotional opportunities, Supervision, Co-workers, Condition of work, Job security</i> Kinerja Karyawan Robbins & Judge (2009) <i>Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Independence</i>	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Untuk mendapatkan hubungan dari variabel pada Tabel 2.7, peneliti mendapatkan 5 penelitian terdahulu. Dari 5 penelitian terdahulu terdapat 3 penelitian yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan 2 jurnal terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada industri yang akan diteliti serta akan ada penambahan pengembangan karir dan budaya organisasional sebagai variabel independen dan penelitian ini akan membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Spector dalam Robbins (2006), Kreitner & Kinicki (2005), Robbins dan Judge (2015), Robbins dan Judge (dalam Puspitawati (2013) dan Edison *et al* (2016), sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori Robbins

(2006), Soedjono (2005), Bangun (2012), Mangkunegara (2011) dan Robbins & Judge (2009).

2.1.8 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1. Ratnasari *et al.* (2020)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Ratnasari *et al.* (2020) berjudul tentang “*The Employee Performance: Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction*”. Hasil penelitian yaitu pengembangan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan SPSS 20. Sampel berjumlah 160 karyawan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Letak persamaannya terdapat variabel pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja, untuk mengolah data yaitu SPSS. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di pemerintah daerah, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar. Perbedaan lainnya adanya penambahan variabel yang akan digunakan peneliti yaitu pengembangan karir.

2. Pratama dan Pasaribu (2020)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Pratama dan Pasaribu (2020) yang berjudul tentang “*Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan*”. Hasil penelitian ialah pengembangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pengolahan

data yang digunakan SEM dengan bantuan SmartPLS *ver 3 for windows*. Sampel berjumlah 42 karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero).

Di mana letak persamaan menggunakan variabel pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaannya terletak pada alat analisisnya di mana peneliti menggunakan SPSS, sedangkan perbedaannya di mana terdapat penambahan variabel budaya organisasional yang akan digunakan oleh peneliti. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di sektor penerbangan, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar.

3. Putra (2020)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Putra (2020) yang berjudul tentang “*Pengaruh Career Development dan Organizational Culture terhadap Job Satisfaction serta Dampaknya pada Employee Performance*” dari penelitian menghasilkan pengaruh positif dan signifikan dari variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Alat analisis menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan sampel berjumlah 38 karyawan perbankan di wilayah Jakarta Selatan.

Di mana letak persamaan menggunakan pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaan yaitu dalam mengelola data menggunakan SPSS, ada penambahan variabel budaya organisasional. Terdapat perbedaannya lainnya yaitu objek penelitian

sebelumnya di sektor perbankan, sedangkan peneliti di perusahaan surat kabar.

4. Candana *et al.* (2020)

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Candana *et al.* (2020) berjudul tentang “*The Effect of Career Development and Organizational Commitment to Employee Performance with Job Satisfaction as a Moderating Variable in PT. P&P Lembah Karet*”. Hasil penelitian yaitu pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sampel berjumlah 77 karyawan PT. P&P Lembah Karet dengan alat analisis data berupa SPSS 23.

Persamaannya yaitu pada penggunaan variabel pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja, alat pengolah data yaitu SPSS. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di sektor pengolahan karet, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar, serta terdapat penambahan variabel budaya organisasional.

5. Purnama dan Iqbal (2020)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Purnama dan Iqbal (2020) dengan judul “*Effect of Compensation, Career Development on the Performance of Employees through Job Satisfaction as Intervening Variable at PT. Bank Syariah Mandiri in Indonesia*”. Hasil penelitian ialah pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki

54 responden karyawan dan dalam mengolah data menggunakan *Partial Least Square (PLS)*.

Persamaannya pada penggunaan variabel pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di sektor perbankan, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar. Perbedaan selanjutnya yaitu pada alat untuk mengolah data yaitu menggunakan SPSS serta terdapat penambahan variabel budaya organisasional.

Tabel 2.8
Review Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	Ratnasari, L; Sutjahjo, G; dan Adam (2020) <i>The Employee Performance: Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction</i> Atlantis Press, <i>Advances in Economics, Business and Management Research</i> , Vol.100 April 2020 Sampel: 160 karyawan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Alat analisis: SPSS 20. Metode: Kuantitatif	Pengembangan Karir Robbins (2010) Peningkatan pribadi, rencana karir pribadi Kinerja Karyawan Robbins (2010) Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab. Kepuasan Kerja Luthans (2006) Pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, rekan kerja.	Pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
2.	Pratama, P dan Pasaribu, E (2020) <i>Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan</i> Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 3, No. 2, September 2020	Pengembangan Karir Robbins dan Judge (2010) Peningkatan pribadi, rencana karir pribadi Kinerja Karyawan Mangkunegara (2017) Efektifitas dan efeisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, inisiatif, kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu pelaksanaan	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Lanjutan Tabel 2.8

	<p>Sampel: 42 karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero). Alat Analisis: SEM dengan bantuan SmartPLS ver 3 for windows. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pekerjaan Kepuasan Kerja Sutrisno (2014) Kedudukan, pangkat, jaminan finansial dan sosial, mutu pengawasan</p>	
3.	<p>Putra, P (2020) <i>Pengaruh Career Development dan Organizational Culture terhadap Job Satisfaction serta dampaknya pada Employee Performance,</i> Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 8, No. 4 2020 Sampel: 38 karyawan perbankan di wilayah Jakarta Selatan Alat Analisis: <i>Partial Least Square (PLS).</i> Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Siagian (dalam Putri 2015) Perlakuan yang ada dalam berkarir, kepedulian atasan langsung, minat untuk dipromosikan, kepuasan karir Kinerja Karyawan Mathis & Jackson (2008) Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran Kepuasan Kerja Luthans (2011) Pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja</p>	<p>Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja</p>
4.	<p>Candana, M; Putra, A; dan Krisna, L (2020) <i>The Effect of Career Development and Organizational Commitment to Employee Performance with Job Satisfaction as a Moderating Variable in PT. P&P Lembah Karet</i> Dinasti International Journal of Management Science, Vol.2, Issue 2, November 2020 Sampel: 77 karyawan PT. P&P Lembah Karet Alat Analisis: SPSS 23 Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Siagian dalam Putri (2015) Perlakuan yang ada dalam berkarir, kepedulian atasan langsung, minat untuk dipromosikan, kepuasan karir Kinerja Karyawan Mangkunegara (2016) Ketepatan penyelesaian tugas, efektivitas, tingkat kehadiran, kerja sama antar karyawan, kepuasan kerja Kepuasan Kerja Luthans (2006) Pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan, promosi, pengawasan, rekan kerja.</p>	<p>Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.8

<p>5.</p>	<p>Purnama, Y dan Iqbal, A (2020) <i>Effect of Compensation, Career Development on the Performance of Employees through Job Satisfaction as Intervening Variable at PT. Bank Syariah Mandiri in Indonesia</i> European Journal of Business and Management, Vol. 12, No.3, 2020, ISSN 2222-1905 (paper), ISSN 2222-2839 (online) Sampel: 54 karyawan PT. Bank Syariah Mandiri di Indonesia Alat Analisis: Partial Least Square (PLS) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pengembangan Karir Handoko (2001) Prestasi kerja, Exposure, permintaan berhenti, mentor dan sponsor, Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh, Dukungan manajemen Kinerja Karyawan Gomes (2003) <i>Quality of work, including the accuracy, expertise and excellence in work, quantity of work, includes many forms dproses, the length of time spent and the number of errors made, job knowledge, understanding employee about the facts or factors related to work and personal qualities, including personality, appearance, socioabilitas, leadership and integrity</i> Kepuasan Kerja Richard et al (2012) <i>The work it-self, pay, promotion, opportunities, oreducation, supervision, co-workers, workload.</i></p>	<p>Pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja</p>
-----------	---	--	--

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Untuk mendapatkan hubungan dari variabel pada Tabel 2.8, peneliti mendapatkan 5 penelitian terdahulu. Dari 5 penelitian terdahulu terdapat 3 penelitian yaitu pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sedangkan 2 jurnal terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Perbedaan terletak pada industri yang akan diteliti serta akan ada

penambahan budaya organisasional sebagai variabel independen dan arah penelitian yang akan dilakukan yaitu pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Teori pengembangan karir yaitu Robbins (2010), Robbins dan Judge (2008), Siagian (dalam Putri 2015) dan Handoko (2001), teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Robbins (2010), Mangkunegara (2007), Mathis & Jackson (2008), Sutrisno (2016) dan Gomes (2003), teori kepuasan kerja menggunakan teori Luthans (2006), Sutrisno (2014), Luthans (2011) dan Richard *et al.* (2012).

2.1.9 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1. Pallawagau (2020)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Pallawagau (2020) yang berjudul tentang “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kasmar Tiar Raya*”. Hasil penelitian yaitu budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pengolahan data menggunakan *Structural Equation Method* (SEM) dengan sampel berjumlah 120 karyawan PT. Kasmar Tiar Raya.

Letak persamaannya terdapat budaya organisasional, kinerja karyawan serta kepuasan kerja, sedangkan perbedaan pada alat yang digunakan untuk mengolah data peneliti akan menggunakan SPSS. Perbedaannya

yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di sektor pertambangan, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar. Perbedaan lainnya adanya penambahan variabel yang akan digunakan peneliti yaitu pengembangan karir.

2. Halilintar dan Taurina (2018)

Penelitian sebelumnya oleh Halilintar dan Taurina (2018) yang berjudul tentang “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)*”. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pada penelitian ini menggunakan alat analisis yaitu SPSS Versi 22.0. Sampel berjumlah 85 karyawan pada kantor pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

Di mana letak persamaan menggunakan variabel budaya organisasional, kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Persamaan selanjutnya alat analisisnya menggunakan SPSS, sedangkan perbedaannya di mana terdapat penambahan variabel pengembangan karir yang akan digunakan oleh peneliti. Perbedaan lainnya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di sektor asuransi, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar.

3. Muspiron *et al.* (2020)

Penelitian sebelumnya oleh Muspiron *et al.* (2020) berjudul tentang “*Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap*

Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Tiga Daun Kapuas” bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Tiga daun Kapuas. Alat analisis menggunakan *SmartPLS* dengan bantuan SPSS versi 2.0. Sampel berjumlah 65 karyawan PT. Tiga Daun Kapuas. Dari penelitian ini menghasilkan budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Di mana letak persamaan menggunakan budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Selanjutnya terdapat perbedaan yaitu dalam mengelola data menggunakan SPSS. Perbedaan selanjutnya terdapat penambahan variabel pengembangan karir. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di sektor perkebunan, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar.

4. Wahyuniardi (2018)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Wahyuniardi (2018) yang berjudul tentang *“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan”* bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Wahyuniardi (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasional tidak berpengaruh dan bersifat negatif terhadap kinerja

karyawan melalui kepuasan kerja. Pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *Lisrel*. Sampel berjumlah 180 karyawan PT. CANON.

Persamaannya yaitu budaya organisasional, kinerja karyawan, kepuasan kerja. Perbedaannya pada pengolahan data peneliti menggunakan SPSS. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di sektor digital, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar. Perbedaan lainnya terdapat penambahan variabel pengembangan karir.

5. Paramitha *et al.* (2020)

Penelitian sebelumnya oleh Paramitha *et al.* (2020) berjudul tentang “*The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk*”. Hasil penelitian yaitu budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Alat untuk mengolah data berupa SPSS dengan jumlah sampel 40 karyawan PT. Bank Mandiri.

Persamaannya yaitu budaya organisasional, kinerja karyawan, kepuasan kerja serta dalam mengolah data menggunakan SPSS. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di sektor perbankan, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar, terdapat penambahan variabel pengembangan karir.

6. Mariati dan Mauludin (2018)

Penelitian sebelumnya oleh Mariati dan Mauludin (2018) yang berjudul “*The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction as Intervening Variable on Secretariat Staff of Pasuruan Regency*” mempunyai hasil penelitian budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sampel berjumlah 170 responden karyawan bagian Sekretaris Staff di Pasuruan Regency dengan menggunakan alat analisis yaitu *Structural Equation (SEM)* dan *Smart Partial Least Square (PLS) Software*.

Persamaan yaitu penggunaan budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaannya yaitu pengolahan data menggunakan SPSS. Perbedaannya yaitu objek penelitian sebelumnya dilakukan di sektor kabupaten, sedangkan peneliti melakukan di perusahaan surat kabar dan terdapat penambahan variabel pengembangan karir.

Tabel 2.9
Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p>Pallawagau, A (2020) <i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kasmar Tiar Raya</i>, Jurnal Ekbang, Vol. 3, No. 1, Juni 2020 Sampel: 120 karyawan PT. Kasmar Tiar Raya. Alat analisis: <i>Structural Equation Method (SEM)</i>. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional Wirawan (2007) Isi budaya organisasi, sosialisasi, aktivitas organisasi Kinerja Karyawan Wirawan (2009) Hasil kerja, perilaku kerja, sikap pribadi Kepuasan Kerja Luthans (2006) Pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan, promosi, rekan kerja.</p>	<p>Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja</p>
2.	<p>Halilintar, M dan Taurina, I (2018) <i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)</i> Jurnal Manajemen, Vol. 6, No. 2 Oktober 2018 Sampel: 85 karyawan pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Alat analisis: SPSS Versi 22.0. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins dan Judge (2008) Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian secara detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi kelompok, agresivitas, stabilitas. Kinerja Karyawan Mangkunegara (2009) <i>Ability factor, motivation factor</i> Kepuasan Kerja Sutrisno (2014) Kedudukan, pangkat, jaminan finansial dan sosial, mutu pengawasan</p>	<p>Budaya Organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja</p>
3.	<p>Muspiro; Hairudinor; dan Febrianto, A (2020) <i>Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Tiga Daun Kapuas</i> Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Vol. 9, No. 1, Edisi Januari-Juni 2020, ISSN 2541-1403, E-ISSN 2541-187X</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins dan Coulter (2002) <i>Innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team prientation, aggressiveness, stability.</i></p>	<p>Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.9

	<p>Sampel: 65 karyawan PT. Tiga daun Kapuas. Alat analisis: SmartPLS dengan bantuan SPSS versi 2.0. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kinerja Karyawan Robbins (2006) Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja Kepuasan Kerja Hasibuan (2008) Menyenangi pekerjaan, mencintai pekerjaan, moral kerja, kedisiplinan, prestasi kerja</p>	
4.	<p>Wahyuniardi, R (2018) <i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan,</i> Jurnal Teknik Industri, Vol., 19, No. 2, Agustus 2018, pp. 118-126, ISSN 1978-1431 Sampel: 180 karyawan PT. CANON Alat analisis: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dengan bantuan <i>Lisrel</i>. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins (2011) Inovasi, mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas, stabilitas Kinerja Karyawan Bernardin & Russel (1993) <i>Quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact</i> Kepuasan Kerja Locke (1978) Pekerjaan, promosi, supervisor, manfaat dan tunjangan, perhatian rekan kerja</p>	<p>Budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja</p>
5.	<p>Paramitha, E; Lumbanraja, P; dan Absah, Y (2020) <i>The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and job satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk</i> International Journal of Research and Review, Vol.7, Issue.3, March 2020 E-ISSN: 2349-9788, P-ISSN: 2454-2237</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins (2011) Inovasi, mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas, stabilitas Kinerja Karyawan Mathis & Jackson (2008) Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu,</p>	<p>Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasn kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.9

5.	<p>Sampel: 40 karyawan PT. Bank Mandiri, Tbk Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>kehadiran Kepuasan Kerja Robbins dan Judge (2015) Keseuaian kepribadian, kondisi kerja, gaji, promosi, rekan kerja</p>	
6.	<p>Mariati dan Mauludin, H (2018) <i>The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction as Intervening Variable on Secretariat Staff of Pasuruan Regency</i> IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), vol.20, Issue 8, Ver.1 (August, 2018) Sampel: 170 karyawan bagian Sekretaris staff di Pasuruan Regency Alat Analisis: structural equation (SEM) with Smart Partial Least Square (PLS) software Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional Robbins (2006) <i>Innovation in risk-taking, attention to detail, result orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness and ability</i> Kinerja Karyawan Brahmasari dan Suprayetno (2008) <i>Including compensation, working conditions, system administration and company policy, and opportunities for growth.</i> Kepuasan Kerja Robbins (2006) <i>Quality of work, quantity of work, and attitude</i></p>	<p>Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Untuk mendapatkan hubungan dari variabel pada Tabel 2.9, peneliti mendapatkan 6 penelitian terdahulu. Dari 6 penelitian terdahulu terdapat 5 penelitian ialah budaya organisasional berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sedangkan 1 jurnal terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Perbedaan terletak pada industri yang akan diteliti serta akan ada penambahan pengembangan karir sebagai variabel independen dan arah penelitian yang akan dilakukan yaitu budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Teori

budaya organisasional yang digunakan yaitu Wirawan (2007), Robbins dan Judge (2008), Robbins dan Coulter (2010), Robbins (2011) dan Robbins (2006), teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Wirawan (2009), Mangkunegara (2009), Robbins (2006) dan Bernadin & Russel (1993), Mathis & Jakson (2008) dan Brahmasari dan Suprayetno (2008), dan teori kepuasan kerja menggunakan teori Luthans (2006), Sutrisno (2014), Hasibuan (2008), Locke (1978), Robbins dan Judge (2015), dan Robbins (2006).

Tabel 2.10
Teori Rujukan Pengembangan Karir (X₁)

No.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1.	Ashraf (2019)	Bernadin (2008)	Pengembangan karir organisasional, Pengembangan karir individual	Penelitian ini menggunakan teori dari Greenhaus <i>et al.</i> (2000) dalam indikatornya adalah <i>Career success, Growth in career achievement, Development of salary attainment, Development of self-improvement, Development of personal skills..</i>
2.	Jumroh dan Dekawati (2020)	Robbins (2002)	Komunikasi, Peluang pertumbuhan, Bantuan keuangan dan Waktu untuk belajar	
3.	Pratama dan Pasaribu (2020)	Robbins (2010)	Peningkatan pribadi, rencana karir pribadi	
4.	Ratnasari <i>et al.</i> (2020)			
5.	Sanidatur (2020)	Handoko (2001)	Prestasi kerja, Exposue, permintaan berhenti, mentor dan sponsor, Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh, Dukungan manajemen	
6.	Ronia dan Graha (2020)			
7.	Purnama dan Iqbal (2020)			
8.	Arifin <i>et al.</i> (2020)	Handoko (2008)	<i>Job performance, exposure, Organizational loyalty, Mentors and sponsors, Opportunities to grow</i>	

Lanjutan Tabel 2.10

9.	Sutoro (2019)	Mangkunegara (2007)	Pendidikan dan pelatihan, Promosi jabatan, Rotasi penugasan	Teori Greenhaus <i>et al.</i> (2000) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu
10.	Sihite <i>et al.</i> (2020)			
11.	Pramono dan Handini (2020)	Sunyoto (2015)	Melakukan studi lanjut, mengikuti pelatihan, mendapat	
12.	Pradanyana dan Suwandana (2019)			
13.	Angraini (2019)	Siagian (2006)	Perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian para atasan langsung, informasi tentang peluang promosi, adanya minat untuk dipromosikan, tingkat kepuasan	
14.	Putra (2020)	Siagin (dalam Putri 2015)	Perlakuan yang ada dalam berkarir, kepedulian atasan langsung, minat untuk dipromosikan, kepuasan karir	
15.	Putra, P (2020)			
16.	Hanifah <i>et al.</i> (2020)	Saydam (2005)	Kebijakan prganisasi, presentasi kerja, pelatihan, pengalaman kerja, kesetiaan pada organisasi, latar belakang pendidikan	
17.	Enouva (2020)	Sitohang (2006)	Kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, kesetiaan pada organisasi, keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia	
18.	Rosyidawati (2018)	Rivai (2003)	Pelatihan, Promosi, Mutasi	
20.	Putra <i>et al.</i> (2018)	Nitisemito (2007)	Pengalaman, Tingkat pendidikan, Loyalitas, Kejujuran, Tanggung jawab, Kepandaian bergaul, Prestasi kerja, Inisiatif dan kreatif, Formasi pegawai mengizinkan.	

Lanjutan Tabel 2.10

21.	Rahayu <i>et al.</i> (2019)	Gibson <i>et al.</i> (1997)	<i>Career achievement, Career attitude, Career adaptability, Career identity</i>	
22.	Lee dan Young (2018)	Greenhaus <i>et al.</i> (2000)	<i>Career success, Growth in career achievement, Development of salary attainment, Development of self-improvement, Development of personal skills.</i>	

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Penggunaan teori Greenhaus *et al.* (2000) pada variabel pengembangan karir yang nantinya digunakan dalam kerangka pikir serta definisi operasional. Dalam teori Greenhaus *et al.* (2000) pengembangan karir memiliki beberapa indikator yaitu *career success, growth in career achievement, development of salary attainment, development of self-improvement, development of personal skills*. Teori ini dipilih dikarenakan terdapat 1 penelitian terdahulu menggunakan teori Greenhaus *et al.* (2000), sumber teori dan tahun yang sering digunakan sebagai referensi dari penelitian sebelumnya.

Tabel 2.11
Teori Rujukan Budaya Organisasional (X₂)

No.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1.	Putra <i>et al.</i> (2019)	Wambui & L., (2018)	Inovasi, mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas dan stabilitas	Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins & Judge (2015) dalam indikatornya yaitu
2.	Andi <i>et al.</i> (2019)	Robbins (2006)	<i>Innovation & risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation,</i>	<i>Innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people</i>
3.	Putra <i>et al.</i> (2018)			
4.	Mariati dan Mauludin			

Lanjutan Tabel 2.11

	(2018)		<i>aggressiveness, stability.</i>	<i>orientation, team orientation, aggressiveness, stability.</i> Teori Robbins & Judge (2015) dipilih dikarenakan teori tersebut memiliki sumber teori dan tahun yang sering digunakan pada penelitian terdahulu
5.	Anggraini (2019)	Robbins & Judge (2009)	Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian secara detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, stabilitas.	
6.	Halilantar dan Taurina (2018)	Robbins & Judge (2008)	Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian secara detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi kelompok, agresivitas, stabilitas	
7.	Hanifah <i>et al.</i> (2020)	Mas'ud (2014)	<i>Individual initiative, risk tolerance, control, management support, communication pattern</i>	
8.	Pallawagau (2020)	Wirawan (2007)	Isi budaya organisasi, sosialisasi, aktivitas organisasi	
9.	Hairudinor <i>et al.</i> (2020)	Schein (2010)	Artefak, Keyakinan/nilai dan Asumsi dasar	
10.	Pramono dan Handini (2020)	Sopiah (2012)	Inovasi dan pengambilan keputusan, perhatian ke hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan.	
11.	Putra (2020)	Sashkin & Rosebanch (2013)	<i>Managing change, achieving goals, Coordinating team work, Building strong culture, Customer orientation</i>	
12.	Imam dan Cahyaningrum (2019)	Robbins (2002)	<i>Innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability.</i>	
13.	Desty (2019)			
14.	Hedharsa (2020)			
15.	Muspiron <i>et.al.</i> (2020)			

Lanjutan Tabel 2.11

16.	Sihite <i>et.al.</i> (2020)	Robbins (2011)	Inovasi, mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas, stabilitas
17.	Wahyuniardi (2018)		
18.	Paramitha <i>et al.</i> (2020)		
19.	Pradanyana dan Suwandana (2019)		
20.	Rivai (2020)	Robbins (2012)	Inovasi dan pengambilan risiko, Perhatian, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan, Kemantapan
21.	Enouza (2020)		
22.	Hendra <i>et al.</i> (2018)	Robbins & Judge (2015)	<i>Innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability.</i>
23.	Estiana dan Pramulanto (2020)		
24.	Relawati dan Kasmari (2019)		
25.	Huda dan Farhan (2019)		

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Penggunaan teori Robbins & Judge (2015) pada variabel budaya organisasional nantinya digunakan dalam kerangka pikir serta definisi operasional. Dalam teori Robbins dan Judge (2015) budaya organisasional memiliki beberapa indikator yaitu *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientattion, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability*. Teori ini dipilih dikarenakan terdapat 4 penelitian terdahulu menggunakan teori Robbins dan Judge (2015) sumber teori dan tahun yang sering digunakan sebagai referensi dari penelitian sebelumnya.

Tabel 2.12
Teori Rujukan Kinerja Karyawan (Y)

No.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1.	Lie dan Siagin (2018)	Robbins (2006)	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian	Penelitian ini menggunakan teori dari Bernadin dan Russel (1993) dalam indikatornya adalah <i>Quality, kuantitas, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact</i>
2.	Handayani (2020)			
3.	Muspiro <i>et al.</i> (2020)			
4.	Enouza (2020)			
5.	Mariati dan Mauludin (2018)			
5.	Rosalia <i>et al.</i> (2020)	Robbins & Judge (2009)	<i>Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Independence</i>	Teori Bernadin dan Russel (1993) dipilih dikarenakan teori tersebut memiliki sumber teori dan tahun yang sering digunakan pada penelitian terdahulu
6.	Ratnasari <i>et al.</i> (2020)	Robbins (2010)	Kualitas, kuantitas, kecepatan waktu, tanggung jawab	
7.	Estiani dan Pramulanto (2020)	Robbins (2015)	Hasil kerja, Perilaku kerja, Sifat pribadi yang ada hubungan dengan pekerjaan	
8.	Hairudinor <i>et al.</i> (2020)	Manzoor <i>et al.</i> (2011)	<i>Work behavior</i> (perilaku kerja), <i>Work result</i> (hasil kerja), <i>Work efficiency</i> (efisiensi kerja)	
9.	Sutoro (2019)	Khaerul Umam (2010)	Prestasi kerja, Kualitas, Kuantitas, Tanggung jawab	
10.	Ronia dan Graha (2020)	Busro (2018)	Kualitas, Kuantitas, Jangka waktu yang dibutuhkan, Kehadiran dan sikap kooperatif	
11.	Halilintar dan Taurina (2018)	Mangkunegara (2009)	<i>Ability factor, motivation factor</i>	
12.	Kharishma <i>et al.</i> (2019)	Mangkunegara (2011)	Kuantitas, kualitas, kerjasama, inisiatif	
13.	Angraini (2019)	Mangkunegara (2013)	Kualitas, kuantitas, keandalan dan sikap	
14.	Rosyidawati (2018)	Jansen (dalam Dessler 2010)	Kualitas kerja, Produktivitas, Pengetahuan Kepercayaan, Ketersediaan, Kebebasan	

Lanjutan Tabel 2.11

15.	Hanifah <i>et al.</i> (2020)	Mangkunegara (2016)	Ketepatan penyelesaian tugas, efektivitas, tingkat kehadiran, kerja sama antar karyawan, kepuasan kerja
16.	Candana <i>et al.</i> (2020)	Mangkunegara (2017)	Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Keandalan, Sikap
17.	Rivai (2020)		
18.	Pratama dan Pasaribu (2020)		
19.	Andi <i>et al.</i> (2019)	Bernardin dan Russel (1993)	<i>Quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact.</i>
20.	Rafsanjani <i>et al.</i> (2019)		
21.	Wahyuniardi (2018)		
22.	Lee dan Young (2018)		
23.	Arifin <i>et al.</i> (2020)	Bernardin (2007)	<i>Quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact.</i>
24.	Relawati dan Kasmari (2019)	Bernardin dan Russel (2013)	Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan untuk supervisi, dampak interpersonal/konseptual kerja.
25.	Wira dan Winarno (2020)	Bernadin dan Russel (dalam Akhyadi & Kaswan 2015)	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan supervisi, dampak interpersonal
26.	Syahrudin (2019)	Soedjono (2005)	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja, tanggung jawab
27.	Nuryanti dan Ketut (2020)	Bangun (2012)	Jumlah pekerjaan, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerja sama
28.	Huda dan Farhan (2019)	Kasmir (2016)	Kualitas, kuantitas, waktu, penekanan biaya, pengawasan, hubungan antar karyawan
29.	Septya dan Dwi (2019)	Kasmir (2018)	Kualitas, kuantitas, waktu, penekanan biaya, pengawasan, hubungan antar karyawan

Lanjutan Tabel 2.12

30.	Pallawagau (2020)	Wirawan (2009)	Hasil kerja, perilaku kerja, sikap pribadi	
31.	Putra (2020)	Mathis & Jackson (2008)	Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran.	
32.	Paramitha <i>et al.</i> (2020)			

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Penggunaan teori Bernardin dan Russel (1993) variabel kinerja karyawan nantinya digunakan dalam kerangka pikir dan definisi operasional. Dalam teori Bernardin dan Russel (1993) kinerja karyawan memiliki beberapa indikator yaitu *quality, quantitas, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact*. Alasan dalam memilih teori ini dikarenakan terdapat 4 penelitian terdahulu yang menggunakan teori Bernardin dan Russel (1993) sumber teori dan tahun yang sering digunakan sebagai referensi dari penelitian sebelumnya.

Tabel 2.13
Teori Rujukan Kepuasan Kerja (Z)

No.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1.	Ashraf (2019)	Basol (2016)	Gaji, kekayaan kehidupan sosial, makna pekerjaan	Penelitian ini menggunakan teori dari Luthans (2006) dalam indikatornya adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja.
2.	Jumroh dan Dekawati (2020)	Gibson (2004)	Upah, Kesempatan promosi, Penyelia (Supervisor), Rekan kerja, Supervisi, Kebijakan dan Prosedur, Keanggotaan kelompok kerja, Kondisi kerja dan Tunjangan	

Lanjutan Tabel 2.13

3.	Ratnasari <i>et al.</i> (2020)	Luthans (2006)	Pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja	Teori Luthans (2006) dikarenakan teori tersebut memiliki sumber teori dan tahun yang sering digunakan pada penelitian terdahulu dipilih
4.	Imam dan Cahyaningrum (2019)			
5.	Pallagawau (2020)			
6.	Candana <i>et al.</i> (2020)			
6.	Hendra <i>et al.</i> (2018)	Luthans (2011)	<i>The work itself, pay, promotion opportunities, supervision and coworkers</i>	
7.	Putra (2020)	Robbins dan Judge (2015)	Keseuaian kepribadian, kondisi kerja, gaji, promosi, rekan kerja	
8.	Sanidatur (2020)	Luthans (2015)	Pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja.	
9.	Yohan dan Hendro (2020)	Spector (1997)	Gaji/upah, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, peraturan/prosedur kerja, rekan kerja, komunikasi	
10.	Lie dan Siagin (2018)	Spector (dalam Robbins 2006)	Pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan atau promosi, supervisor, rekan kerja.	
11.	Desty (2019)	Robbins (1998)	Pekerjaan, Tunjangan, Promosi, Supervisor, Perhatian rekan kerja	
12.	Rivai (2020)	Robbins dan Judge (2011)	Kondisi kerja, penghargaan, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan	

Lanjutan Tabel 2.13

13.	Pradayana dan Suwandana (2018)		
14.	Kharishma <i>et al.</i> (2019)	Robbins & Judge (dalam Puspitawati 2013)	Pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja.
15.	Nuryanti dan Ketut (2020)	Robbins dan Judge (2015)	Keseuaian kepribadian, kondisi kerja, gaji, promosi, rekan kerja
16.	Paramitha <i>et al.</i> (2020)	Tien (2018)	Pembayaran upah atau gaji, tunjangan tambahan, pekerjaan, pengembangan karir, pengawasn, kelompok kerja dan kondisi kerja.
18.	Syahrudin (2019)	Kreitner & Kinichi (2005)	Pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan, pencapain nilai, persamaan, watak/genetik
19.	Putra <i>et al.</i> (2018)	Hasibuan (2001)	Kesetiaan, Kemampuan, Kejujuran, Kreatifitas, Kepemimpinan, Tingkat gaji, Kompensasi tidak langsung, Lingkungan kerja
20	Muspiro <i>et al.</i> (2020)	Hasibuan (2008)	Menyenangi pekerjaan, mencintai pekerjaan, moral kerja, kedisiplinan, prestasi kerja
21.	Wahyuniardi (2018)	Locke (1978)	Pekerjaan, promosi, supervisor, manfaat dan tunjangan, perhatian rekan kerja
22.	Mariati dan Mauludin (2018)	Brahmasari dan Suprayetno (2008)	<i>Compensation; working conditions; system administration and. company policy; and opportunities for growth</i>
23.	Rosalia <i>et al.</i> (2020)	Edison <i>et al.</i> (2016)	<i>Rewards, The work itself, Promotional opportunities, Supervision, Co-workers, Condition of work, Job security</i>
24.	Rahayu <i>et al.</i> (2019)		

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Penggunaan teori Luthans (2006) variabel kepuasan kerja nantinya digunakan dalam kerangka pikir dan definisi operasional. Dalam teori

Luthans (2006) kepuasan kerja memiliki beberapa indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja. Alasan dalam memilih teori dikarenakan terdapat 4 penelitian terdahulu menggunakan teori Luthans (2006), sumber teori dan tahunnya sering digunakan sebagai referensi dari penelitian sebelumnya.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber daya manusia memiliki kedudukan berarti dalam suatu organisasi untuk melaksanakan aktivitas dalam organisasi, dengan terdapatnya sumber daya manusia dapat memudahkan untuk meraih tujuan organisasi. Menurut Bohlander & Snell (2013) manajemen sumber daya manusia merupakan proses mengelola sumber daya manusia dalam wujud pengetahuan, keahlian dan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi, karyawan dapat meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki untuk mencapai tujuan yang ada di dalam organisasi.

Menurut Dessler (2010) mendefinisikan manajemen sumber daya yaitu sesuatu kebijakan serta pelaksanaan yang diperlukan karyawan untuk melakukan sumber daya manusia semacam manajemen, pengadaan karyawan, penyaringan, pelatihan, kompensasi dan evaluasi prestasi kerja. Manajemen sumber daya manusia penting dalam kebijakan

organisasi seperti terdapat pelatihan, kompensasi, evaluasi terhadap prestasi kerja karyawan.

Manajemen sumber daya manusia menurut Mathis & Jackson (2006) ialah ilmu yang mengendalikan hubungan antara kedudukan karyawan yang efisien dan efektif sesuai dengan keahlian manusia untuk meraih tujuan organisasi. Maka dari itu dalam organisasi para karyawan harus tetap dapat mengendalikan emosi yang efektif dan efisien sesuai dengan kemampuan di organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kedudukan yang berarti dalam organisasi melalui pengetahuan, keahlian dan perilaku dengan mengendalikan hubungan karyawan yang efisien dan efektif.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia wajib diketahui dan dipraktekkan di dalam organisasi. Menurut Bohlander dan Snell (2013) manajemen sumber daya manusia dibagi ke dalam lima fungsi ialah:

1. Recruitment

Dalam suatu organisasi, karyawan merupakan suatu aset yang sangat berharga. Oleh sebab itu, sebelum masuk ke dalam perusahaan tersebut, organisasi akan melakukan perekrutan untuk karyawan yang cocok poin standarisasi serta kriteria yang terdapat di dalam industri tersebut. Misalnya seseorang karyawan wajib memiliki keahlian

intelektual, pengetahuan yang baik, efisiensi dalam bekerja dan bermacam kriteria baik yang lain nantinya akan menolong organisasi dalam melakukan tugas bisnisnya.

2. *Selection*

Sesudah organisasi melaksanakan sesi pencarian karyawan (*recruitment*) hingga sesi berikutnya yang wajib dijalankan organisasi merupakan tahap seleksi (*selection*). Calon karyawan yang sudah diseleksi berdasarkan standarisasi organisasi yang sudah membagikan informasi diri dari informasi spesifikasi organisasi akan diseleksi bersumber pada kualifikasinya. Sesudah terpilih dan cocok dengan standarisasi serta kualifikasi tersebut hingga organisasi melakukan proses pendataan serta pencatatan, setelah itu organisasi akan mengkategorikan calon karyawan tersebut bersumber pada deskripsi pekerjaan dalam bidangnya masing-masing ataupun yang umumnya disebut *Job Description*. Makna dari *job description* merupakan penetapan akan suatu pekerjaan, tanggung jawab dan kewajiban seseorang karyawan dalam melakukan tugasnya.

3. *Training and Developing*

Merupakan proses pelatihan dan pengembangan. Dalam sesi ini karyawan sudah diterima oleh organisasi, wajib melakukan sebagian proses pelatihan dan pengembangan. Hal ini bagian yang penting dalam aktivitas pelatihan dan pengembangan karyawan tersebut yang akan didik serta dikenalkan proses ilmu dan keahlian agar nantinya

karyawan terbiasa kepada pekerjaan di organisasi. Proses tersebut akan diberikan baik teori maupun praktek kerjanya.

4. *Performance Appraisal*

Merupakan suatu riset kinerja karyawan di mana dicoba organisasi dalam memandang seberapa besar kemajuan ataupun progress dari karyawan. Proses ini wajib didukung dan dibantu dengan keahlian serta kemampuan karyawan dalam meningkatkan inovasi terhadap pekerjaan. Apabila karyawan tersebut dapat bekerja sesuai sasaran ataupun bekerja melebihi batasan keahlian dan standarisasi organisasi. Sampai karyawan tersebut berhak atas suatu penghargaan yang didasari kepada kinerja ataupun *performance appraisal*.

5. *Compensation Management*

Merupakan proses pemberian kompensasi di mana setiap karyawan bekerja atas kemampuan pencapaian, sebaliknya pihak organisasi sangat memerlukan karyawan untuk menggunakan keahlian dan kemampuan di organisasi. Tidak hanya itu organisasi memerlukan karyawan untuk pencapaian suatu tujuan tertentu yang berbentuk keuntungan.

Selain itu, fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2010) antara lain:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Merancang tenaga kerja secara efisien dan efektif sesuai dengan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program karyawan.

b. Pengorganisasian

Aktivitas untuk mengorganisasikan seluruh karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi kewenangan integrasi serta koordinasi struktur organisasi (*organization chartz*).

c. Pengarahan

Aktivitas yang memusatkan seluruh karyawan agar bekerja dengan efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi, karyawan.

d. Pengendalian

Aktivitas yang mengendalikan karyawan supaya mentaati peraturan organisasi dan bekerja yang sudah ditetapkan. Apabila ada penyimpangan ataupun kesalahan sampai diadakan kegiatan revisi dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Merupakan proses penarikan, penempatan, orientasi untuk memperoleh karyawan dengan kebutuhan organisasi serta akan menolong terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan

Merupakan suatu proses kenaikan keahlian teknis, teroris dan moral karyawan melalui pembelajaran dan pengembangan.

c. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung serta tidak langsung, dengan bentuk uang atau benda kepada karyawan yang diberikan organisasi.

d. Pengintegrasian

Merupakan aktivitas untuk kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, terbentuk kerjasama yang menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Merupakan aktivitas untuk meningkatkan keadaan mental dan loyalitas karyawan sampai pensiun. Program kesejahteraan bersumber pada kebutuhan karyawan dan berfokus kepada internal dan eksternal.

f. Kedisiplinan

Merupakan kegunaan manajemen sumber daya manusia dengan tercapainya tujuan yang optimal.

g. Pemberhentian

Merupakan berhentinya hubungan kerja dalam organisasi. Pemberhentian diakibatkan oleh kemauan karyawan, organisasi, kontrak kerja yang sudah berakhir, pensiun serta sebab yang lainnya.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Mondy (2008) menjelaskan beberapa diantaranya:

1. Penyediaan Staff (*Staffing*)

Merupakan proses dalam suatu organisasi yang menjamin memastikan atau memilih karyawan sesuai dengan kemampuan di pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam *staffing* meliputi analisis pekerjaan, perencanaan manajemen sumber daya manusia dan rekrutmen.

2. Pengembangan SDM (*human resource development*)

Merupakan salah satu fungsi utama SDM yang berarti, tidak hanya ada kegiatan pengembangan tetapi juga ada seperti *planning*, *career development* dan *performance appraisal*.

3. Kompensasi

Merupakan sistem yang telah diterapkan dalam suatu organisasi yang berbentuk imbalan yang layak dan adil untuk karyawan atas pencapaian dalam suatu tujuan organisasi. Kompensasi adalah *feedback* dari organisasi terhadap karyawan atas kinerja yang sudah dicapai yang berbentuk *financial* atau *nonfinancial*.

4. Keselamatan dan Kesehatan

Keselamatan dan kesehatan kerja diperlukan oleh setiap karyawan karena untuk membagikan proteksi karyawan apabila terdapat cedera ataupun musibah yang terjadi dikala ketika bekerja. Dalam perihal ini karyawan sangatlah berarti karena karyawan yang bekerja di daerah

yang nyaman sebagai hasil kinerja yang produktif dan aman agar mendapat manfaat jangka panjang bagi karyawan tersebut.

5. Hubungan Karyawan dan Perburuhan

Dalam perusahaan hubungan karyawan dan perburuhan sudah terdapat di dalam hukum untuk mengakui serikat pekerja dan berdiskusi. Hubungan antara serikat pekerja dan organisasi adalah norma untuk pemberi kerja, walaupun pertumbuhannya cenderung memutuskan lingkungan kerja yang terbebas dari serikat pekerja.

6. Studi Sumber Daya Manusia

Merupakan kunci utama dalam meningkatkan tenaga kerja karyawan yang produktif dan membagikan kepuasan. Kegunaannya sebagai daerah fungsional dalam dunia kerja.

Fungsi sumber daya manusia di atas merupakan suatu metode yang dapat mendesak individu-individu didalam organisasi untuk lebih banyak berkontribusi secara maksimal serta dapat meraih tujuan organisasi secara baik.

2.2.1.3 Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan pendekatan dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Menurut Alwi (2001) ada lima pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia ialah:

1. Pendekatan Stratejik

Manajemen sumber daya manusia wajib membagikan kontribusi ataupun turut dalam penerapan strategi organisasi. Apabila aktivitas

manajemen sumber daya manusia tidak menunjang pencapaian tujuan strategik organisasi hingga sumber daya manusia tidak dapat digunakan secara efisien. Oleh karena itu peranan sumber daya manusia dalam organisasi wajib diimplementasikan pada strategi organisasi (*company strategy*).

2. Pendekatan Manajemen

Merupakan sebuah tanggung jawab rekrutmen, pengembangan dan pemeliharaan mutu sumber daya manusia menjadi tanggung jawab manajer kementerian sumber daya manusia dan seluruh manajer lini. Orientasi pemikiran manajemen modern seperti deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, penempatan, penilaian karyawan, sistem kompensasi dari prinsip manajemen.

3. Pendekatan Sistem

Sumber daya manusia wajib di evaluasi bagaimana kontribusinya terhadap produktivitas organisasi. Apabila manajemen sumber daya manusia dalam praktek di bermacam negeri. *Open system* ialah di mana bagian memiliki hubungan timbal balik dalam organisasi.

4. Pendekatan Proaktif

Manajemen sumber daya manusia dapat ditingkatkan kontribusinya terhadap kepentingan karyawan serta organisasi dengan metode estimasi tantangan yang dapat timbul dan berkesempatan untuk diraih.

5. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Pendekatan ini dibentuk atas dasar asumsi apabila motivasi kerja dan kepuasan kerja akan bertambah.

Pendapat selanjutnya menurut Rivai *et al.* (2009) terdapat empat pendekatan manajemen sumber daya manusia yakni:

1. Pendekatan Strategis

Keberhasilan strategi organisasi terjalin apabila terdapat andil yang diberikan oleh manajemen sumber daya manusia. Apabila manajer dan kementerian sumber daya manusia sanggup mencapai sasaran strateginya., dapat dikatakan sumber daya manusia digunakan secara efisien.

2. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berarti mengelola manusia yang terdapat di organisasi. Untuk itu jangan mengabaikan harkat dan martabat manusia.

3. Pendekatan Manajemen

Manajemen sumber daya manusia menjadi tanggung jawab setiap manajer, bagian sumber daya manusia diasumsikan untuk melayani manajer dan karyawan menggunakan keahlian ataupun kemampuan.

4. Pendekatan Proaktif

Manajemen sumber daya saling berkaitan antara karyawan dengan metode estimasi sebagai permasalahan saat sebelum permasalahan terjadi.

5. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem terjalin dalam perusahaan dengan terdapatnya pemberian penilaian kinerja karyawan atas produktivitas organisasi.

Selain itu pendekatan manajemen sumber daya manusia menurut Yani (2012) perlu dilakukan beberapa pendekatan ialah:

1. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Martabat dan kepentingan hidup manusia tidak dapat diabaikan supaya kehidupan karyawan layak dan sejahtera.

2. Pendekatan Manajerial

Pendekatan ini merupakan pendekatan personal di mana tanggung jawab setiap manajer menjadi prestasi kerja dan kehidupan kerja setiap karyawan bergantung pada atasan langsung.

3. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem yang terbuka dan terdiri dari bagian-bagian yang berhubungan karena setiap pengaruh dan dipengaruhi daerah eksternal.

4. Pendekatan Proaktif

Tingkat kontribusi kepada para karyawan, manajer dan organisasi melalui antisipasi terhadap masalah-masalah yang akan muncul.

Pendekatan diatas, apabila digunakan dengan tepat dapat menolong organisasi untuk mengendalikan manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia mempunyai kedudukan berarti dalam tujuan organisasi. Oleh sebab itu, menurut Notoatmodjo (2009), ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari:

1. Tujuan Publik (*Societal Objective*)

Untuk bertanggung jawab secara sosial dalam hal kebutuhan dan tantangan yang muncul dari masyarakat, suatu organisasi yang terletak ditengah-tengah masyarakat diharapkan dapat membawa manfaat ataupun keuntungan untuk masyarakat. Oleh karena itu, suatu organisasi memiliki tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia supaya tidak memiliki dampak negatif terhadap masyarakat.

2. Tujuan Organisasi (*Organizational Objective*)

Untuk memahami manajemen sumber daya manusia, membutuhkan sebagai donasi terhadap pendayagunaan organisasi secara totalitas. Manajemen sumber daya manusia sesuai tujuan akhir dari suatu proses, melainkan suatu fitur ataupun perlengkapan untuk tercapainya suatu organisasi. Oleh karena itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya manusia diadakan untuk melayani bagian-bagian lain dari organisasi tersebut.

3. Tujuan Tugas (*Functional Objective*)

Untuk memelihara pembagian yang lain supaya dapat melakukan tugas secara maksimal. Dengan kata lain sumber daya manusia

ataupun karyawan dalam organisasi melakukan fungsi-fungsi dengan baik.

4. Tujuan Personel (*Personel Objectives*)

Untuk menolong karyawan dalam mencapai tujuan pribadi, tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan karyawan secara individu merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sutrisno (2009) diantaranya:

1. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk membenarkan bahwa organisasi mempunyai pekerja yang kerja keras, pekerja yang senantiasa menerima pergantian dan memenuhi kewajiban pekerjaan.
2. Mengimplementasikan dan melindungi seluruh kebijakan serta prosedur SDM yang memperbolehkan organisasi untuk mencapai tujuan.
3. Menolong dalam pengembangan organisasi dan strategi.
4. Memberikan dukungan dan keadaan yang akan menolong manajer lini mencapai tujuan.
5. Menanggulangi bermacam krisis dan keadaan yang susah dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan apabila mereka tidak menbatasi organisasi mencapai tujuan.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.

7. Berperan sebagai pemelihara standar organisasi dan nilai dalam manajemen SDM.

Selain itu ada tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Schuler *et al.* (dalam Sutrisno 2009) mempunyai tujuan diantaranya:

1. Memberikan tingkatan produktivitas.
2. Memberikan mutu kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi yang sudah memenuhi aspek-aspek sah.

Dalam mengelola sumber daya manusia setiap organisasi mempunyai tujuan yang berda-beda untuk mencapai keunggulan dan mempertahankan karyawan di organisasi.

2.2.1.5 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tantangan yang hendak dialami oleh perusahaan untuk mengelola karyawan dalam kepribadian tiap-tiap orang. Menurut Rivai (2009) terdapat dua jenis tantangan yang terdapat dalam manajemen sumber daya manusia, yakni:

1. Tantangan Eksternal

Adalah sebuah faktor diluar kemampuan pengendalian manajemen. Tantangan eksternal sebagai aspek penerapan untuk manajemen sumber daya manusia seperti pergantian teknologi, peraturan pemerintah, aspek sosial budaya, pasar tenaga kerja, aspek politik, keadaan perekonomian dan sebagainya.

2. Tantangan Internal

Adalah berkaitan dengan penerapan fungsi Manajemen SDM. Tantangan terjadi sebab terdapatnya sumber daya manusia yang mempertimbangkan *financial*, penjualan, keuntungan, service, penciptaan dan lainnya. Tidak hanya itu pada serikat pekerja, sistem data yang terus menjadi budaya organisasi.

Terdapat pendapat lain tentang tantangan manajemen sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2006) meliputi:

1. Perubahan ekonomi dengan teknologi.
2. Ketersediaan dengan kualitas angkatan kerja.
3. Perkembangan kualitas angkatan kerja yang tidak tetap.
4. Persoalan demografi.
5. Menyeimbangkan pekerjaan atau keluarga.
6. Penataan ulang organisasi dan merger atau akuisisi.

Menurut Yani (2012) yang mempunyai beberapa tantangan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tantangan Internal Organisasi

- a. Kepribadian organisasi

Merupakan identitas dari organisasi seperti tujuan, orang, struktur organisasi, teknologi, perlengkapan yang digunakan, kebijakan dan keberhasilan ataupun kegagalan.

- b. Serikat pekerja

Untuk organisasi yang mempunyai serikat pekerja, manajemen dan serikat pekerja mengadakan perjanjian kerja yang mengendalikan bermacam persyaratan kerja.

c. Sistem informasi

Data karyawan organisasi secara lengkap.

d. Perbandingan individu

Perbandingan karakter, bakat dan intelegasi.

e. Sistem penilaian

Sistem evaluasi manajer dan karyawan kerja atau desain kerja.

2. Tantangan Eksternal Organisasi

a. Tantangan teknologi

Akibat yang signifikan ialah kemajuan transportasi dan komunikasi, setelah memakai komputer dalam organisasi.

b. Tantangan ekonomi

Pergantian ekonomi berakibat pada jumlah permintaan karyawan yang melamar dan program-program pelatihan.

c. Tantangan politik serta pemerintah

Kebijakan pemerintah tentang pemberian gaji, pemutusan hubungan kerja dan lainnya.

d. Keadaan geografis

Posisi organisasi memengaruhi tingkat pemasukan para karyawan.

e. Keadaan sosial budaya

Daerah berpengaruh terhadap keadaan di mana organisasi beroperasi.

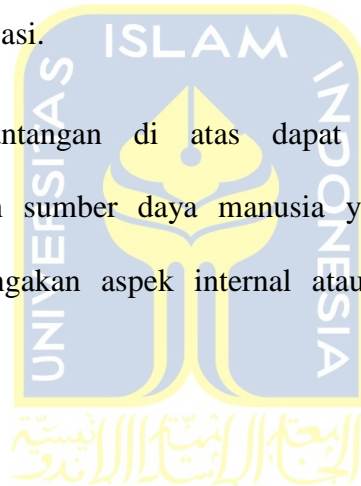
f. Pasar tenaga kerja

Reputasi organisasi, tingkatan perkembangan angkatan kerja dan tersedianya tenaga kerja dengan pengetahuan dan keahliannya yang diperlukan.

g. Aktivitas pesaing

Aktivitas yang akan digunakan pesaing akan berakibat aktivitas organisasi.

Dari tantangan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam meminimalkan sumber daya manusia yang baik, pengelolaan harus mempertimbangkan aspek internal ataupun aspek eksternal sumber daya.



2.2.2 Kinerja Karyawan

2.2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Pada kinerja karyawan sangat berarti dalam mencermati tiap anggota yang terdapat dalam organisasi dari atasan, bawahan dan rekan kerja. Kinerja karyawan dikatakan baik apabila operasional organisasi dapat berjalan sesuai yang diinginkan. Menurut Bernardin dan Russel (1993) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan rekapan hasil dari aktivitas kerja sesuatu pekerjaan pada periode tertentu. Sehingga dalam

organisasi harus mempunyai catatan atas hasil dari suatu pekerjaan yang dilakukan karyawan selama masa kerjanya.

Pendapat kedua kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006) yaitu suatu kegiatan yang berhubungan tentang apa yang dapat dilakukan oleh karyawan dalam suatu organisasi. Pendapat selanjutnya menurut Sinambela (2016) mengemukakan komentar bahwa kinerja karyawan ialah keahlian para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan.

Dapat disimpulkan dari pengertian di atas menurut para ahli bahwa kinerja karyawan merupakan sesuatu respon karyawan yang diperlihatkan sebagai prestasi kerja sesuai tujuan organisasi.

2.2.2.2 Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam suatu organisasi memiliki kinerja karyawan dari sisi internal ataupun eksternal buat melaksanakan sesuatu pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2011), ada aspek yang memengaruhi kinerja yaitu:

1. *Ability* (Keahlian)

Dari sisi psikologis, keahlian dibagi menjadi dua yaitu keahlian kemampuan dan keahlian karyawan. Keahlian karyawan dibagi menjadi dua keahlian kemampuan dan keahlian kenyataan. Oleh karena itu, penempatan karyawan sesuai dengan bidangnya ialah opsi yang sesuai, berbunyi *the right man in the right place, the right man on the right job*.

2. *Motivation* (Motivasi)

Suasana kerja seseorang karyawan dapat membentuk suatu motivasi. Pencapaian tujuan organisasi dapat dari didik karyawan yang bergerak akibat dari motivasi.

Pendapat lain menurut Luthans (2006) terdapat empat aspek dalam memengaruhi suatu kinerja karyawan ialah:

1. Membuat suatu pekerjaan menjadi perihal yang mengasyikkan.
2. Mempunyai pendapatan, benefit atau peluang promosi secara adil.
3. Membiasakan seorang karyawan bekerja sesuai dengan kemampuannya.
4. Mendesain suatu pekerjaan agar menarik dan mengasyikkan.

Selain itu menurut Rivai (2004) mempunyai empat faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yang terdiri dari:

1. Harapan menerima imbalan, dorongan, keahlian, kebutuhan dan sifat.
2. Tanggapan terhadap tugas.
3. Imbalan eksternal dan internal.
4. Persepsi terhadap tingkatan imbalan dan kepuasan kerja.

Dari sebagian aspek diatas, organisasi dapat menggapai tujuannya dengan metode mencermati kinerja tiap karyawan pada sesuatu organisasi. Sehingga dari itu kinerja karyawan dalam organisasi wajib lebih dicermati.

2.2.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator sebagai alat ukur yang digunakan untuk mengukur sesuatu kinerja yang terdapat di organisasi. Menurut Bernardin dan Russel (1993) kinerja karyawan memiliki enam indikator antara lain:

1. Kualitas (*Quality*)

Merupakan suatu proses seseorang karyawan agar dapat menuntaskan pekerjaan yang mendekati sempurna.

2. Kuantitas (*Quantity*)

Merupakan seberapa besar dari total penciptaan ataupun dituntaskan oleh karyawan dari suatu pekerjaan.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Berkaitan dengan seberapa jauh karyawan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu yang ditentukan organisasi.

4. Keefektifan Biaya (*Cost Effectiveness*)

Merupakan suatu tingkatan pemanfaatan sumber daya semacam keuangan, manusia, teknologi dan materi yang dapat mengoptimalkan dalam memperoleh suatu keuntungan yang sangat besar dan dapat mengurangi kemungkinan terbentuknya kerugian dari pemakaian sumber daya.

5. Butuh Pengawasan (*Need for Supervision*)

Dalam hal ini organisasi memandang sepanjang mana karyawan melakukan tugas dan tanggung jawab tanpa wajib menggunakan pengawasan dari pihak organisasi.

6. Pengaruh Interpersonal (*Interpersonal Impact*)

Merupakan suatu tingkatan seorang karyawan mampu mempromosikan dirinya dan *teamwork* ataupun kerjasama yang baik antara sesama rekan kerja ataupun bawahan.

Indikator kinerja karyawan Menurut Mathis dan Jakson (2006) terdapat lima macam yaitu::

- a. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan pada saat melakukan pekerjaan.
- b. Kualitas merupakan kualitas yang dihasilkan karyawan disaat melakukan pekerjaan.
- c. Ketepatan waktu merupakan keahlian karyawan dalam melakukan pekerjaan cocok dengan peraturan.
- d. Kehadiran merupakan kepercayaan karyawan yang hadir tepat waktu.
- e. Keahlian bekerja sama merupakan keahlian untuk bekerja sama dengan karyawan laun untuk menuntaskan karyawan.

Menurut Mangkunegara (2009) memiliki empat indikator kinerja karyawan yang terdiri dari:

1. Kualitas Kerja

Merupakan kualitas seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Kualitas kerja karyawan ialah salah satu aspek yang berarti. Kualitas kerja karyawan yang baik, dapat menghasilkan kinerja dengan hasil yang dikategorikan baik. Kualitas kerja

karyawan yang baik pula diharapkan dapat menolong organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Kuantitas Kerja

Merupakan keahlian karyawan dalam menuntaskan banyaknya pekerjaan dengan tempo waktu yang diinginkan. Karyawan dituntut untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tanpa melakukan pemborosan waktu yang telah ditentukan.

3. Pelaksanaan Tugas

Merupakan seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan akurat. Tingkatan akurasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sangatlah berarti. Melalui tingkatan akurasi yang baik sampai meminimalisir terbentuknya kesalahan dalam melakukan pekerjaan. Apabila kesalahan dalam melakukan pekerjaan telah sukses diminimalisir, hingga berakibat positif untuk organisasi.

4. Tanggung Jawab

Salah satu penanda dalam memperhitungkan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan. Tanggung jawab pekerjaan ialah suatu pemahaman akan kewajiban karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diberikan. Pada dasarnya karyawan dituntut untuk melakukan tanggung jawab pekerjaan.

Menurut indikator di atas peneliti akan memakai indikator dari Bernardin dan Russel (1993) ialah *quality*, *quantity*, *cost effectiveness*, *timeliness*, *need for supervision* dan *interpersonal impact*. Alasan dalam

memilih teori dari Bernardin dan Russel (1993) dikarenakan sumber teori dan tahun sering digunakan sebagai referensi dari penelitian terdahulu.

2.2.3 Pengembangan Karir

2.2.3.2 Pengertian Pengembangan Karir

Dengan diadakan pengembangan karir karyawan dapat mengukur keahlian yang dimiliki dan memiliki kedudukan terhadap tanggung jawab di daerah organisasi. Pengembangan karir menurut Greenhaus *et al.* (2000) merupakan proses berkelanjutan di mana karyawan dapat berkembang melalui serangkaian tahapan masing-masing yang dicirikan oleh tahap terukur pada permasalahan, tema dan tugas. Karyawan dapat memahami perkembangan tugas melalui karir dan menghargai hubungan antara pekerjaan dan kehidupan.

Pendapat kedua menurut Gibson *et al.* (1997) pengembangan karir merupakan rangkaian perilaku dan sikap yang berkaitan dengan pengalaman dan kegiatan kerja sepanjang rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian kegiatan kerja yang terus berkelanjutan. Karir seorang individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai macam peluang dan memuaskan individu.

Pendapat lainnya menurut Rivai (2004) mendefinisikan pengembangan karir ialah aksi karyawan dalam proses tingkatan keahlian kerja untuk meraih karir yang diidamkan dan didukung oleh kementerian sumber daya manusia, manajer dan pihak lain. Menurut Simamora (1997)

pengembangan karir merupakan menampilkan kepada karyawan, manajer dan organisasi dalam proses perencanaan karir yang efisien dan dapat memenuhi keahlian serta perhatian seseorang karyawan untuk tujuan organisasi.

Berdasarkan pada pengertian pengembangan karir di atas bagi para ahli yakni proses tingkatan keahlian serta perhatian kerja karyawan atas dukungan dari kementerian sumber daya manusia, manajer, diri sendiri dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

2.2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir dan Dipengaruhi oleh Kinerja Karyawan

Suatu rencana karir yang dibuat oleh seorang karyawan disertai dengan tujuan karir yang realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis. Menurut Siagian (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir dan dipengaruhi oleh kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Prestasi Kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7. Pengunduran diri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Pendapat kedua menurut Rivai (2004) faktor yang mempengaruhi pengembangan karir dan dipengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Hubungan karyawan dan organisasi

Pada suasana ideal karyawan serta organisasi terletak dalam hubungan yang saling menguntungkan. Kondisi ideal akan mampu menghasilkan keadaan yang harmonis antara karyawan serta organisasi sehingga menciptakan produktivitas kerja yang besar. Sebaliknya, apabila kondisi ideal ini gagal dicapai, hingga yang terjalin merupakan karyawan serta organisasi cepat ataupun lambat akan mempengaruhi proses pengembangan karir.

2. Personalitas Karyawan

Personalitas karyawan yang menyimpang menimbulkan terganggunya manajemen karir karyawan semacam: sangat emosional, apatis serta ambisius. Karyawan yang apatis akan susah dibina, sebab karyawan tidak hirau dengan karirnya sendiri. Karyawan yang cenderung ambisius ialah dengan memaksakan kehendak untuk menggapai tujuan karir yang ada dalam manajemen karir.

3. Faktor-faktor Eksternal

Ketentuan dalam manajemen karir di sesuatu organisasi jadi kacau sebab terdapat intervensi dari pihak luar. Karyawan yang

mempromosikan buat jabatan yang lebih besar, hendak dibatalkan sebab terdapat orang yang di- drop dari luar organisasi. Dengan demikian permasalahan ini bisa mengacaukan manajemen karir yang sudah dirancang oleh organisasi.

4. *Politicking* dalam Organisasi

Faktor-faktor semacam intrik-intrik, kasak- kusuk, hubungan antar teman, serta nepotisme yang lebih dominan dapat mempengaruhi karir seseorang.

5. Sistem Penghargaan

Sistem manajemen sangat mempengaruhi banyak perihal tercantum manajemen karir karyawan. Organisasi yang tidak memiliki sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subjektif.

6. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang dimiliki suatu organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang terdapat. Bila jumlah karyawan sedikit, hingga manajemen karir akan sederhana serta mudah dikelola.

7. Dimensi Organisasi

Dimensi organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang terdapat dalam organisasi tersebut, tercantum jumlah tipe pekerjaan, serta jumlah personel karyawan yang dibutuhkan untuk mengisi bermacam jabatan serta pekerjaan tersebut. Umumnya semakin besar organisasi, semakin lingkungan urusan manajemen

karir karyawan. Namun kesempatan buat promosi serta rotasi karyawan juga lebih banyak.

8. Kultur Organisasi

Organisasi juga memiliki kultur serta kebiasaan- kebiasaan. Terdapat organisasi yang cenderung berkultur handal, objektif, rasional, serta demokratis. Terdapat pula organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, serta dmokratis, namun terdapat pula organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja serta mementingkan senioritas karyawan.

9. Tipe Manajemen

Apabila manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan karyawan dalam perihal pembinaan karirnya cenderung minimum. Sebaliknya apabila cenderung terbuka, demokratis hingga keterlibatan karyawan dalam pembinaan karir cenderung besar.

Pendapat ketiga menurut Mangkunegara (2004) faktor yang mempengaruhi pengembangan karir dan dipengaruhi oleh kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kinerja dan produktivitas kerja.

Karyawan yang mempunyai kinerja dan produktivitas kerja sangat besar umumnya hendak mendapatkan jenjang karir yang relatif lebih cepat serta mudah apabila dibanding dengan karaywan yang memiliki kinerja serta produktivitas kerja yang rendah. Dikala ini organisasi memerlukan individu-individu yang mempunyai kinerja dan

produktivitas besar dalam rangka menunjang pengembangan organisasi.

2. Pengalaman.

Karyawan berpengalaman akan diprioritaskan untuk menduduki jabatan yang lebih besar sebab pengalaman yang dimilikinya akan sangat berguna untuk organisasi. organisasi pasti saja hendak lebih terbuka kepada karyawan yang memiliki pengalaman yang lebih besar.

3. Kompetensi dan profesionalisme

Kompetensi dan profesionalisme yang dimiliki oleh karyawan sangat berpengaruh ke jenjang karir karyawan. Karyawan dengan kompetensi dan profesionalisme yang baik akan sangat diperlukan oleh organisasi dalam rangka meningkatkan organisasi mengarah kompetisi yang lebih besar sehingga organisasi akan memberikan jabatan yang sesuai untuk karyawan tersebut.

4. Pembelajaran

Pembelajaran yang dimiliki karyawan akan memudahkan untuk meningkatkan organisasi. Dalam tingkat jabatan yang lebih besar didalam organisasi, hingga tingkat pembelajaran juga diperlukan terus menjadi besar. Banyak organisasi yang mempunyai direktur dengan tingkat pembelajaran doktor.

5. Prestasi.

Karyawan yang mempunyai prestasi yang luar biasa pasti akan diprioritaskan untuk menduduki tingkat jabatan yang lebih strategis sebab individu dengan kinerja yang unggul sehingga organisasi layak memberikan jabatan yang proporsional dengan prestasi tersebut.

6. Pimpinan

Pimpinan sangat berpengaruh terhadap karir pegawai sebab pimpinan tersebut yang akan mengangkat pegawai ke jenjang karir yang lebih besar. Supaya karir yang dimiliki cepat bertambah hingga keakraban serta hubungan baik dengan pimpinan.

7. Rekan kerja

Rekan kerja sangat berpengaruh ke jenjang karir karyawan. Karyawan yang mempunyai rekan kerja yang sanggup bekerja dengan solid akan mempermudah dalam melakukan pekerjaan sehingga target-target yang dimiliki oleh organisasi akan dicapai dengan maksimal.

8. Karyawan dengan posisi lebih rendah

Karyawan dengan posisi yang rendah sangat mempengaruhi terhadap pertumbuhan karir atasannya. Karyawan tersebut dengan maksimal serta mewujudkan target-target yang dimiliki organisasi dengan baik akan mendesak atasannya buat menggapai jenjang karir yang lebih besar.

9. Jaringan kerja.

Jaringan kerja yang terdapat didalam organisasi maupun yang terdapat diluar organisasi akan mempermudah karyawan untuk menggapai jenjang karir tertentu. Misalnya alumni perguruan tinggi akan diprioritaskan menduduki jabatan yang lebih besar sebab pimpinannya berasal dari perguruan tinggi yang sama.

10. Nasib

Nasib ialah salah satu aspek yang mempengaruhi pertumbuhan karir karyawan. Banyak karyawan yang bernasib baik yang mencapai karir gemilang, tetapi demikian, aspek nasib diluar keahlian manusia.

Dari faktor yang mempengaruhi pengembangan karir dan dipengaruhi kinerja karyawan disimpulkan bahwa organisasi dapat menolong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi atau karyawan dan mengurangi kebosanan serta tingkatkan program yang sudah ditetapkan di organisasi.

2.2.3.4 Indikator Pengembangan Karir

Pengembangan karir diawali dari karyawan serta memiliki tanggung jawab terhadap kemajuan karir karyawan. Menurut Greenhaus *et al.* (2000), pengembangan karir dapat diukur dengan lima indikator:

1. *Career success* (Kesuksesan Karir)

Merupakan wujud dari kesuksesan yang akan dicapai sehingga akan berdampak terhadap kepuasan karir karyawan ataupun orang yang terkait. Karyawan mempunyai kriteria karir yang akan dicapai.

Karyawan merasakan apabila kriteris-kriteria dalam karirnya tercapai.

2. *Growth in career achievement* (Pertumbuhan Prestasi Karir)

Merupakan pertumbuhan yang dibuat oleh karyawan untuk mencapai tujuan karir. Pertumbuhan positif yang dihasilkan oleh setiap individu akan membantu pencapaian tujuan karir. Karyawan mempunyai tujuan karir yang ingin dicapai pada perjalanan karirnya. Karyawan akan merasa puas apabila tujuan karirnya tercapai.

3. *Development of salary attainment*

Merupakan suatu penghasilan yang dapat menimbulkan motivasi. Karyawan mempunyai sasaran penghasilan ataupun gaji yang ingin dicapai pada tingkatan tertentu. Karyawan ketika mendapat gaji atau pendapatan yang diterima sesuai yang diinginkan pada tingkat karirnya.

4. *Development of self-improvement*

Merupakan suatu kemajuan yang didapat oleh individu. Karyawan mempunyai sasaran dalam peningkatan jabatan atau pangkat untuk menacapai jenjang karir kedepannya.

5. *Development of personal skills.*

Meruoakan kesempatan yang diperoleh untuk meningkatkan keterampilan baru. Peluang yang diberikan individu dalam meningkatkan keterampilan akan memengaruhi pengembangan karir. Karyawan akan merasa senang apabila mendapat kenaikan

keterampilan, kompetensi melalui program pelatihan dan pengembangan yang diberikan organisasi.

Pendapat lain menurut Gibson *et al.* (1997) bahwa indikator pengembangan karir yaitu:

1. Prestasi Karir

Pendapatan dan posisi merupakan indikator yang terkenal tentang kinerja prestasi (*career performance*), khususnya semakin cepat peningkatan pendapatan seseorang dan semakin cepat seseorang meningkatnya jenjang karir maka semakin besar pula tingkat prestasi karirnya.

2. Sikap Karir

Merupakan metode seseorang yang memandang dan memperhitungkan karir karyawan. Orang yang memiliki perilaku positif akan memiliki persepsi dan evaluasi atas karir karyawan.

3. Keadaptasian Karir

Sedikit profesi yang penting dan tidak berubah, sebaliknya kondisi pergantian dan pertumbuhan lebih tumbuh dalam profesi ini. Profesi sering berubah dengan adanya tuntutan pengetahuan dan kemampuan baru untuk dipraktekkan.

4. Identitas Karir

Identitas karir terdiri dari dua komponen, yang pertama ialah sejauh mana orang mempunyai pemahaman yang tidak berubah-ubah tentang kepentingan, nilai dan harapan untuk masa depan. Kedua

yaitu sepanjang mana orang-orang memandang hidup yang tidak berubah sebagai kelanjutan masa lalu.

Pendapat lainnya menurut Handoko (2001) ada enam indikator ialah:

1. Prestasi Kerja

Aktivitas sangat penting untuk memajukan prestasi karir, perihal ini dasar dari seluruh aktivitas pengembangan karir. Kemajuan karir sangat bergantung pada prestasi kerja.

2. *Exposure*

Orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan peluang karir yang lain. Tanpa *exposure* karyawan yang berprestasi baik tidak mendapatkan peluang untuk mencapai target karir. Para manajer memperoleh *exposure* melalui prestasi, laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat dan jam kerja.

3. Permintaan berhenti

Apabila seorang karyawan melihat peluang karir yang lebih besar di tempat lain, dan memutuskan untuk mencapai target karir. Banyak karyawan berpindah-pindah organisasi pada bagian strategi karir. Hal ini digunakan untuk memperoleh promosi, peningkatan pendapatan dan pengalaman baru.

4. Kesetiaan organisasional

Kesetiaan organisasional yang rendah banyak dijumpai pada sarjana baru dan para profesional. Pengabdian jangka panjang terhadap

organisasi yang sama akan merendahkan tingkatan perputaran tenaga kerja.

5. Mentors dan Sponsors

Seorang mentors menawarkan tahap yang informal, mentor di organisasi memiliki hubungan yang erat pada pengembangan karir. Apabila mentor dapat menominasi karyawan untuk aktivitas pengembangan karir seperti program pelatigan, transfer ataupun promosi hingga sponsor. Spondor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menghasilkan peluang pengembangan karir untuk orang lain, sponsor karyawan dari atasan langsung.

6. Kesempatan untuk Tumbuh

Tingkat keahlian seperti program latihan, pengambilan kursus ataupun akumulasi gelar merupakan peluang untuk berkembang. Hal ini bermanfaat baik untuk kementerian personalia dalam pengembangan sumber daya manusia intenal untuk mencapai karir karyawan.

Indikator pengembangan karir menurut Rivai (2004) sebagai berikut:

1. Kebutuhan Karir

Menolong karyawan dalam menuntaskan kebutuhan karir internal karyawan.

2. Dorongan organisasi dalam wujud moril

Organisasi memberikan umpan balik terhadap kinerja dengan tingkat keahlian karyawan dalam mengisi karir organisasi.

3. Dorongan organisasi dalam wujud materil

Organisasi memberikan umpan balik berupa fasilitas kerja yang menunjang jabatan.

4. Pelatihan

Tingkat keahlian atau keahlian karyawan dalam bidang operasional.

5. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Memberikan peluang karir kepada karyawan untuk meningkatkan diri.

6. Data Karir

Memberikan data kebutuhan karir yang diperlukan untuk mengenali jabatan yang dapat dicapai karyawan dalam meningkatkan karir.

7. Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang terus menerus kepada karyawan yang berprestasi tinggi.

8. Mutasi

Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatan yang berdasarkan prestasi kerja.

9. Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat

Penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki.

10. Pengembangan tenaga kerja

Memberikan program pembelajaran dan pelatihan untuk karyawan dalam tingkat kemampuan diri.

Berdasarkan pada indikator pengembangan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kebutuhan karir sangat berarti dalam memengaruhi proses pengembangan karir yang dilakukan karyawan dengan metode promosi, peningkatan pendapatan dan tingkatan keahlian untuk mencapai tujuan karir.

2.2.4 Budaya Organisasional

2.2.4.2 Pengertian Budaya Organisasional

Pada masa globalisasi kultur suatu organisasi mempunyai pengaruh dalam keberhasilan suatu pekerjaan. Budaya dapat tercipta dari kegiatan karyawan yang senantiasa terdapat di dalam organisasi. Pendapat pertama menurut Robbins & Judge (2015) budaya organisasional merupakan suatu program yang dipegang anggota organisasi sebagai pembeda di sebuah organisasi. Pendapat kedua menurut Robbins (2002) budaya organisasional merupakan sistem yang dapat dipegang bersama oleh anggota dan menjadi pembeda antara organisasi satu dengan organisasi yang lain.

Pendapat kedua menurut Sobirin (2009) budaya organisasional merupakan suatu pendapat yang mendasar digunakan sekelompok orang yang menyakini adanya kebenaran pada berbagai macam masalah berkaitan penyesuaian diri eksternal dan integrasi internal, sehingga pendapat dasar yang dianjurkan kepada anggota untuk persepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaan pada masalah di organisasi. Pendapat

selanjutnya budaya organisasional menurut Robbins & Judge (2013) ialah sebuah cerminan tentang organisasi yang memandang sebagai kultur dengan terdapat makna yang dimiliki para anggota sebagai hal yang relatif baru.

Berdasarkan pengertian di atas menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu metode digunakan untuk menghasilkan karakteristik khas yang berbeda di organisasi.

2.2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasional dan Dipengaruhi oleh Kinerja Karyawan

Budaya organisasi bagian dari salah satu elemen yang dapat menunjang kinerja di suatu organisasi. Pengelolaan budaya organisasi yang kuat dapat tertanam pada hati karyawan. Menurut Robert *et al.* (2003) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dan dipengaruhi oleh kinerja karyawan dalam sebuah organisasi sebagai berikut:

1. Nilai
2. Kepercayaan.
3. Perilaku yang dikehendaki.
4. Keadaan yang sangat penting.
5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.
6. Perilaku.

Pendapat selanjutnya menurut Robbins dan Judge (2015) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dan dipengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. *Observed Behavioral Regularities* (Keteraturan sikap yang diamati), ialah keberaturan metode berperan dari para anggota yang tampak teramati. Pada saat anggota organisasi berhubungan dengan anggota yang lain, mereka mungkin menggunakan bahasa universal, istilah, ataupun ritual tertentu.
2. *Norms* (Norma), ialah bermacam sikap yang terdapat, tercantum di dalamnya tentang pedoman sepanjang mana suatu pekerjaan wajib dicoba. Norma-norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota wajib lakukan serta rasakan, bagaimana sikap ini wajib diatur, serta sanksi apa yang wajib diterapkan ketika sikap yang terjalin tidak cocok dengan mayoritas.
3. *Dominant values* (Nilai Dominan), ialah terdapatnya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang mutu produk yang besar, absensi yang rendah ataupun efisiensi yang besar.
4. *Philosophy* (Filosofi), ialah terdapatnya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan kepercayaan organisasi dalam memperlakukan pelanggan serta karyawan. Kondisi yang amat penting

5. *Rules* (Ketentuan), ialah terdapatnya pedoman yang kokoh, berhubungan dengan kemajuan organisasi. Ketentuan–ketentuan yang berisi petunjuk mengenai penerapan tugas–tugas dalam organisasi.
6. *Organization climate* (Iklim organisasi), ialah perasaan totalitas yang tergambaran serta di informasikan melalui keadaan tata ruang, metode berhubungan para anggota organisasi, serta metode anggota memperlakukan dirinya serta pelanggan ataupun orang lain.

Pendapat ketiga menurut Luthans (2006) mempunyai faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dan dipengaruhi kinerja karyawan ialah:

1. Kondisi fisik

Seseorang berhubungan erat dengan perawatan kesehatan yang baik. Ditandai dengan kebugaran yang memuaskan, jauh dari sakit serta penyakit yang berkelanjutan, yang dapat mengganggu kehidupan sehari–hari, lingkungan hidup, permasalahan pergantian dengan kepadatan penduduk yang besar, terlebih dikota besar sehingga mempengaruhi terhadap kesehatan lingkungan serta kondisi fisik seseorang.

2. Kondisi mental psikis

Emosi serta keadaan kejiwaan seseorang merupakan motor ataupun dasar dalam tingkah laku, berinteraksi dengan orang lain, berkarya serta mempengaruhi terhadap perasaan senang ataupun tidak senang.

Keadaan mental psikis ini ditandai dengan perasaan puas, senang dalam kehidupan sehari-hari.

3. Kondisi sosio-ekonomi dan budaya.

Setiap orang yang mencapai usia dewasa seyogyanya memiliki status serta bias memperlihatkan peranannya secara normal. Diisyaratkan dengan adanya jabatan, pangkat, pekerjaan yang membolehkan dapat memenuhi kebutuhan dasar serta minimum sebagai anggota warga. Keadaan keluarga serta warga banyak pula dipenuhi oleh aspek budaya, bersifat material serta material yang kerap memunculkan ketidakseimbangan dalam keluarga.

4. Kondisi daerah khusus.

Kebahagiaan serta ketidakseimbangan dalam keluarga dipengaruhi oleh daerah hidup yang secara khusus mempengaruhi, misalnya lingkungan pekerjaan. Hubungan anggota keluarga dalam pekerjaan mengalami kendala ataupun hambatan akan bertakwa dalam keluarga, dengan demikian berdampak negatif untuk diri sendiri ataupun orang lain. Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan aspek-aspek yang mempengaruhi budaya organisasi menurut sebagian tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa kondisi fisik seseorang, keadaan mental psikis, keadaan sosio-ekonomi serta budaya serta kondisi daerah khusus.

Dari faktor-faktor di atas disimpulkan bahwa budaya organisasional dipengaruhi kinerja karyawan dapat menghasilkan karakteristik khas

sebagai bukti diri dalam organisasi dan dikelola dengan baik untuk mendapatkan loyalitas dari anggota di organisasi.

2.2.4.4 Dimensi Budaya Organisasional

Dalam suatu organisasi wajib menguasai budaya organisasional melalui sikap anggota organisasi serta daerah organisasi. Berikut sebagian indikator budaya organisasional menurut para ahli. Menurut Robbins dan Judge (2015) bahwa dalam budaya organisasional mempunyai tujuh dimensi yang terdiri dari:

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko (*Inovation and risk taking*)

Merupakan di mana organisasi mendesak para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Tidak hanya itu organisasi harus menghargai dalam pengambilan risiko oleh karyawan dan memunculkan ide karyawan.

2. Perhatian pada Hal Detail (*Attention to detail*)

Merupakan di mana organisasi berharap kepada karyawan agar lebih cermat menganalisis dan perhatian pada hal rinci.

3. Berorientasi kepada Hasil (*Outcome orientation*)

Merupakan di mana manajemen menjadi perhatian pada hasil dibandingkan pada metode serta proses.

4. Berorientasi kepada Orang (*People orientation*)

Merupakan di mana keputusan manajemen memperhitungkan hasil-hasil pada karyawan di dalam organisasi.

5. Berorientasi Tim (*Team orientation*)

Merupakan di mana aktivitas kerja di organisasikan dengan tim bukan individu.

6. Sikap Agresif (*Aggressiveness*)

Merupakan di mana orang-orang dalam organisasi agresif dan kompetitif untuk melakukan budaya organisasi sebaik mungkin.

7. Stabilitas (*Stability*)

Merupakan di mana aktivitas organisasi menekankan *status quo* (mempertahankan yang dianggap baik) daripada perkembangan.

Menurut Robbins dan Judge (2002) budaya organisasional memiliki tujuh dimensi yang terdapat dalam organisasi ialah:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko

Merupakan tingkat daya mendorong karyawan dalam berbagai inovasi seta berani mengambil sebuah risiko.

2. Perhatian terhadap detail

Merupakan arahan kepada karyawan untuk memandang ketepatan dalam menganalisis dan perhatian terhadap hal detail.

3. Orientasi terhadap hasil

Merupakan arahan manajemen untuk lebih fokus pada perhatian hasil, dibandingkan perhatian metode dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi terhadap individu

Merupakan keputusan manajemen dalam memikirkan hasil terhadap orang di organisasi.

5. Orientasi terhadap tim

Merupakan kegiatan dari pekerjaan yang diarahkan dalam tim bukan perorangan.

6. Agresivitas

Merupakan arahan orang agar tidak berperilaku kasar dan sifat bersaing.

7. Stabilitas

Merupakan penekanan kegiatan organisasi dalam mempertahankan *status quo* berbanding pada perkembangan.

Dimensi budaya organisasional menurut Robbins dan Judge (2008) diantaranya:

1. Jarak Kekuasaan (*Power Distance*).

Merupakan tingkat di mana orang dalam suatu negara sepakat pada kekuatan dalam organisasi. Peringkat yang besar terjadi apabila ketidaksamaan kekuatan dan kekayaan yang besar dan terdapat toleransi dalam kultur. Peringkat jarak kekuatan yang rendah menampilkan antara kultur dengan kekayaan, maka dari itu masyarakat menekankan persamaan dan kesempatan.

2. Individualisme (*individualism*) vs Kolektivisme (*collectivism*)

Individualisme merupakan tingkat di mana orang lebih suka berperan sebagai orang daripada sebagai anggota kelompok dan menjunjung

besar hak-hak individual. Kolektivisme ialah menekankan kerangka sosial yang kokoh di mana orang mengharapkan orang lain dalam rangka untuk melindungi.

3. Maskulinitas (*masculinity*) vs Femininitas (*femininity*)

Merupakan tingkat di mana kultur lebih gemar berperan maskulin tradisional seperti pencapaian, kekuatan dan pengendalian versus kultur yang memandang laki-laki dan perempuan mempunyai peran sejajar. Evaluasi maskulinitas yang besar membuktikan adanya kedudukan yang terpisah untuk laki-laki dan perempuan. Dalam hal ini feminim diperlakukan sama dengan laki-laki dalam seluruh aspek kehidupan.

4. Penghindaran Ketidakpastian (*uncertainty avoidance*)

Merupakan tingkat di mana dalam suatu negara lebih memiliki suasana terstruktur dibanding suasana tidak terstruktur. Kultur ini memiliki tingkat kekhawatiran dan ketidakpastian, cenderung menekankan hukum, peraturan. Ketidakpastian yang rendah mempunyai toleransi yang lebih besar terhadap keragaman opini.

5. Orientasi jangka panjang (*long term orientation*) vs orientasi jangka pendek (*short term orientation*)

Merupakan tingkat ketaatan jangka panjang masyarakat terhadap nilai-nilai tradisional. Individu dalam kultur orientasi jangka panjang memandang masa depan dan menghargai penghematan, intensitas serta tradisi, sedangkan kultur orientasi jangka pendek dapat

menghargai masa pergantian dengan lebih siap dan komitmen tidak menjadi halangan pergantian.

Dimensi budaya organisasi menurut Sobirin (2009), dibedakan jadi empat dimensi yaitu::

1. *Involvement dimension* merupakan budaya organisasi yang dapat menampilkan tingkat partisipasi karyawan pada proses pengambilan keputusan.
2. *Consistency* merupakan tingkat persetujuan karyawan menjadi anggapan dasar dan nilai organisasi.
3. *Adaptability* merupakan keahlian organisasi dalam merespon perubahan eksternal dengan melakukan pergantian internal di organisasi.
4. *Mission dimension* merupakan budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi dan fokus pada yang dipikirkan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa peneliti akan menggunakan dimensi budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2015) yaitu inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), perhatian pada hal detail (*attention to detail*), berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), berorientasi kepada individu (*people orientation*), berorientasi tim (*team orientation*), sikap agresif (*aggressiveness*) dan stabilitas (*stability*). Alasan dalam memilih teori dari Robbins dan Judge (2015) dikarenakan sumber teori dan tahun yang sering digunakan pada penelitian sebelumnya.

2.2.5 Kepuasan Kerja

2.2.5.2 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan fasilitas dalam suatu organisasi ketika karyawan dapat mengoptimalkan kinerja dan membagikan dampak yang positif untuk organisasi. Pendapat pertama menurut Luthans (2006) kepuasan kerja merupakan hasil yang digunakan karyawan dalam menciptakan emosi yang positif ataupun bahagia dari evaluasi seseorang.

Pendapat kedua menurut Gibson (2003) mendefinisikan kepuasan kerja ialah perilaku seseorang terhadap pekerjaan dari mereka, perilaku itu berasal dari persepsi tentang pekerjaan. Jadi kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja seperti, upah, peluang promosi, penyelia (*supervisor*) dan rekan kerja.

Pendapat selanjutnya kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2008) ialah mencerminkan suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaan, pekerja merasa bahagia umumnya ialah pekerja yang produktif, meskipun susah untuk berkata tentang kualitas pekerjaan. Pada dasarnya tiap karyawan yang bekerja mempunyai harapan supaya mendapatkan kepuasan kerja pada tempat kerja. Kepuasan kerja merupakan fasilitas untuk manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi, dengan terciptanya kepuasan kerja karyawan secara tidak langsung dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan pada definisi dari sebagian ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja ialah gambaran dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang ialah perihal positif yang dialami karyawan menimpa pekerjaannya, yang akan ditunjukkan dengan perilaku timbal balik karyawan kepada organisasi.

2.2.5.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja dan Dipengaruhi Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja sangat berarti sebab memiliki arti yang besar untuk karyawan, perusahaan serta daerah sekitar. Menurut Sinambela (2012) memiliki lima faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi:

1. *Need Fulfillment* (Memenuhi Kebutuhan)

Merupakan pemenuhan kepuasan dengan adanya kenaikan dari ciri kenaikan sehingga dapat membagikan peluang untuk memenuhi kebutuhan.

2. *Discrepancies* (Diskrepansi)

Merupakan harapan mencerminkan perbandingan antara yang diharapkan dari pekerjaan. Apabila realita yang diharapkan lebih kecil maka keadaan menjadi tidak puas, begitupun sebaliknya.

3. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)

Merupakan hasil dari tanggapan tentang pekerjaan yang membagikan nilai kerja individual, hasil yang diharapkan dari satu orang akan berbeda tergantung dengan kuantitas dari nilai tersebut.

4. *Equity* (Keadilan)

Seberapa adil orang diperlakukan di tempat kerja, membandingkan tanggapan satu sama lain dengan kriteria. Sehingga keadilan sangat berkontribusi terhadap kepuasan kerja.

5. *Dispositional/ Genetic Components* (Komponen Genetik)

Merupakan fungsi sifat individu dan genetik. Indikator menjadi pedoman untuk mengetahui kepuasan kerja berhubungan dengan daerah kerja secara internal (sarana, rekan kerja) ataupun eksternal.

Menurut Munandar (2012) aspek yang pengaruhi kepuasan kerja ialah:

1. Identitas instrinsik pekerjaan

Merupakan keragaman, kesusahan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi terhadap tata cara kerja, dan kreativitas. pekerjaan yang menuntut kecakapan lebih besar daripada yang dimiliki tenaga kerja ataupun tuntutan individu yang dapat memunculkan frustrasi dan ketidakpuasan.

2. Gaji penghasilan

Imbalan yang adil berasal dari jumlah yang mutlak di mana pendapatan diterima, derajat memenuhi harapan tenaga kerja dan pendapatan yang diberikan.

3. Penyeliaan

Terdapat dua macam anatar hubungan atasan dengan bawahan:

- a. Hubungan fungsional dan totalitas (*entity*), mencerminkan di mana penyelia membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai yang menantang untuk karyawan.
 - b. Hubungan totalitas berdasarkan pada ketertarikan antar individu yang mencerminkan perilaku dasar dan nilai-nilai yang seragam.
4. Rekan- rekan satu organisasi yang menunjang
- Pada kelompok kerja, pekerja wajib bekerja sebagai satu tim. Kepuasan kerja merupakan kebutuhan tingkat besar (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dan memiliki motivasi kerja.
5. Keadaan kerja yang mendukung
- Keadaan kerja harus mencermati prinsip organisasi untuk memuaskan karyawan.
- Pendapat lain menurut Hasibuan (2009) yang memengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari:
1. Aspek psikologis merupakan aspek yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan seperti perhatian, ketenteraman dalam bekerja, perilaku pada kerja, bakat dan keahlian.
 2. Aspek sosial merupakan aspek yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan atau karyawan dengan atasan.
 3. Aspek raga merupakan aspek yang berhubungan dengan keadaan raga karyawan seperti pekerjaan, waktu istirahat, peralatan kerja, kondisi ruangan, temperatur, penerangan, kesehatan karyawan dan usia.

4. Aspek finansial merupakan aspek yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan seperti sistem dan besarnya pendapatan. Jaminan sosial, tunjangan, sarana yang diberikan, promosi.

Dari faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja disimpulkan bahwa kepuasan kerja berarti untuk organisasi dan daerah sekitar organisasi dengan membagikan pendapatan yang sesuai pekerjaannya, penyelia yang menolong karyawan dalam mengerjakan tugasnya, rekan-rekan satu organisasi yang mendukung dan keadaan kerja yang menunjang pekerjaan.

2.2.5.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bentuk perilaku menyenangkan pada pekerjaan serta dapat memengaruhi kinerja tiap karyawan. Menurut Luthans (2006) beberapa indikator kepuasan kerja, sebagai berikut:

1. *Pay* (Pendapatan)

Di mana jumlah pendapatan yang diterima adil sesuai dengan harapan karyawan. Apabila pendapatan adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan orang dan standar pendapatan yang berlaku pada pekerjaan tertentu.

2. *The work it self* (Pekerjaan itu Sendiri)

Karyawan memiliki hak yang besar dalam menentukan kebebasan dalam memutuskan tugas dan jadwal kerja, pekerjaan yang menarik dan menantang dan pengembangan karir untuk setiap karyawan.

3. *Promotion Opportunity* (Peluang Promosi)

Peluang promosi mempunyai akibat dari kepuasan kerja. Promosi diambil dari bentuk yang berbeda dan mempunyai keragaman berupa kompensasi. Contohnya apabila naik jabatan, pendapatan juga ikut naik sesuai dengan jabatannya.

4. *Supervisor* (Pengawasan)

Hubungan antara atasan dan bawahan disebut hubungan fungsional dan totalitas (*entity*). Hubungan fungsional merupakan atasan membantu bawahan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan untuk karyawan seperti pekerjaan yang menantang. Hubungan totalitas merupakan pada ketertarikan antar individu yang mencerminkan perilaku dasar dan nilai-nilai yang terkandung.

5. *Co-Worker* (Rekan Kerja)

Hubungan antar pekerja merupakan hubungan ketergantungan sepihak. Kepuasan kerja terdapat para pekerja dalam jumlah tertentu, terletak dalam satu ruangan, kebutuhan sosial yang terpenuhi. Rekan kerja dapat membagikan sumber semangat, nyaman, nasihat dan dorongan kepada karyawan.

Pendapat kedua menurut Locke (1969) kepuasan kerja ada indikator sebagai berikut:

1. Pekerjaan

Karyawan dalam suatu organisasi mempunyai otonomi yang besar, kebebasan tentang tugas dan agenda kerja, pergantian dalam variabel

terhadap kepuasan kerja. Tugas yang diberikan sesuai dengan keahlian, pekerjaan sesuai, dan bangga terhadap pekerjaannya.

2. Tunjangan

Merupakan sistem imbalan moneter sebagai imbal jasa atas keterlibatan untuk mencapai tujuan dan kinerja organisasi. Tunjangan yang diterima dari bekerja memberikan jawaban atas kebutuhan pribadi dan keluarga. Tunjangan diberikan oleh organisasi diluar pendapatan pokok.

3. Promosi

Peningkatan jabatan akan membuat karyawan untuk meningkatkan atau memperluas pengalaman kerja. Promosi akan memuaskan karyawan dengan pemasukan yang lebih besar, status sosial, perkembangan psikologis dan keadilan.

4. Supervisor

Atasan mempunyai hubungan personal yang baik dengan bawahan untuk kepuasan kerja dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan yang memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Atasan menegakkan disiplin, umpan balik, masukan apabila terdapat kesusahan dalam bekerja.

5. Perhatian Rekan Kerja

Dengan terciptanya hubungan yang baik dengan rekan kerja maka rasa aman dan nyaman saat bekerja dapat terbentuk. Atmosfer kekeluargaan dalam pekerjaan akan terbina baik, kebutuhan sosial

dalam hubungan akan terpenuhi. Rekan kerja bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan, tidak menciptakan kesusahan dalam berkolaborasi dengan rekan kerja.

Selain itu menurut Robbins (1998) indikator kepuasan kerja antara lain:

1. Kerja yang secara mental menantang

Mengukur apakah karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan yang kurang menantang. Karyawan cenderung lebih suka pekerjaan yang menantang di mana dapat memberikan peluang untuk menggunakan keahlian dan menawarkan bermacam tugas, kebebasan dan umpan balik.

2. Imbalan yang sesuai

Karyawan akan puas apabila sistem upah dan kebijakan promosi sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan.

3. Keadaan kerja yang mendukung

Di mana kedudukan daerah kerja dapat membuat kenyamanan individu dan mempermudah karyawan dalam mengerjakan tugasnya.

4. Rekan kerja yang mendukung

Hubungan dengan rekan kerja yang baik dalam organisasi akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Kedudukan atasan akan memperlihatkan sifat ramah dan dapat menguasai dan mencermati komentar karyawan.

5. Kesesuaian individu dengan pekerjaan

Karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan keahlian dan bakat karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab dan pekerjaannya.

Dari indikator diatas, peneliti menggunakan indikator atau dimensi dari Luthans (2006) yaitu *pay, the work itself, promotion opportunity, supervisor* dan *co-workers*. Alasan memilih teori dari Luthans (2006) yaitu karena sumber teori dan tahun yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada hipotesis. Peneliti mendapatkan penelitian terdahulu diantaranya dilakukan oleh Sutoro (2020), Ronia dan Graha (2020), Rosyidawaty (2018), Arifin *et al.* (2020), Lee dan Young (2018) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ratnasari *et al.* (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada teori pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu Robbins (2010), Mangkunegara (2007), Handoko (2001), Rivai (2003), Handoko (2008), Greehaus *et al.* (2000). Selanjutnya teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Robbins

(2010), Khaerul Umam (2010), Busro (2018), Jansen (dalam Dessler (2010), Bernardin (2007), Bernardin dan Russel (1993).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis 1 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

H1: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Ada pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan pada hipotesis. Peneliti mendapatkan penelitian terdahulu diantaranya dilakukan oleh Estiana dan Pramulatno (2020), Hairudinor *et al.* (2020), Rivai (2020), Relawati dan Kasmari (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andi *et al.* (2019), Huda & Farhan (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Teori budaya organisasional yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu Robbins (2015), Schein (2010), Robbins (2012), Robbins (2006), Robbins dan Judge (2015). Teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Robbins (2015), Manzoor *et al* (2011), Mangkunegara (2017), Bernardin dan Russel (2013), Bernardin dan Russel (1993), Kamsir (2016).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis 2 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

2.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Ada pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan pada hipotesis. Peneliti mendapatkan penelitian terdahulu diantaranya dilakukan oleh Anggraini (2019), Hanifah *et al.* (2020) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Enouva (2020) dan Putra (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Teori pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu Siagian (2009), Saydam (2015), Sitohang (2006), Siagian (dalam Putri 2015). Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Robbins dan Judge (2009), Mas'ud (2014), Robbins dan Coulter (2012), Saskhin & Rosebanch (2013) dan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Mangkunegara (2013), Mangkunegara (2016), Robbins (2006), Mathis & Jackson (2008).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis 3 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada hipotesis. Peneliti mendapatkan penelitian terdahulu diantaranya yang dilakukan oleh Ashraf (2019), Jumroh & Dekawati (2020), Sanidatur (2020), Rahayu *et al.* (2019) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ratnasari *et al.* (2020), Putra (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Teori pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu Bernadin (2008), Robbins (2002), Handoko (2001), Robbins (2010), Siagian (dalam Putri 2015), Gibson *et al.* (1997). Teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Basol (2016), Gibson (2004), Luthans (2015), Luthans (2006), Luthans (2011), Edison *et al.* (2016).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis 4 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

H4: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

2.3.5 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Ada pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja pada hipotesis. Peneliti mendapatkan penelitian terdahulu diantaranya dilakukan oleh Putra *et al* (2019), Imam dan Cahyaningrum (2019), Desty (2019), Hendharsa (2020) yang menjelaskan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian terdahulu dilakukan oleh Hendra *et al.* (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Teori budaya organisasional yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu Wambui & L., (2018), Robbins (2002), Robbins dan Judge (2015). Teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Tien (2018), Luthans (2006), Robbins (1998), Sutrisno (2014), Luthans (2011).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis 5 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

H5: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

2.3.6 Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Ada pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja pada hipotesis. Peneliti mendapatkan penelitian terdahulu diantaranya yang dilakukan oleh Pramono dan Handini (2020), Sihite *et al.* (2020), Putra *et al.* (2018) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian terdahulu dilakukan oleh Pradayana & Suwandana (2019) menjelaskan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Teori pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu Sunyoto (2015), Mangkunegara (2007). Sedangkan teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Sopiah (2012), Robbins (2011), dan teori kepuasan kerja yang digunakan ialah Sudiro (2018), Luthans (2005), Robbins (2007).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis 7 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

H6: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja

2.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada hipotesis. Peneliti mendapatkan penelitian terdahulu diantaranya dilakukan oleh Lie & Siagin (2018), Syaharuddin (2019), Nurhayati & Ketut (2020), Rosalia *et al.* (2020) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu dilakukan oleh Kharishma *et al.* (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu Robbins (2006), Kreitner & Kinichi (2005), Robbins dan Judge (2015), Robbins dan Judge (dalam Puspitawati 2013), Edison *et al* (2016). Teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Robbins (2006), Soedjono (2005), Bangun (2012), Mangkunegara (2011), Robbins & Judge (2009).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis 6 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H7: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.8 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada hipotesis. Peneliti mendapatkan penelitian terdahulu diantaranya dilakukan oleh Pratama *et al.* (2020), Putra (2020), Candana *et al.* (2020) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian terdahulu dilakukan oleh Ratnasari *et al.* (2020), Purnama & Iqbal (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Teori pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu Robbins (2010), Robbins dan Judge (2010), Siagin dalam Putri (2015), Handoko (2001). Teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Robbins (2010), Mangkunegara (2017), Mathis & Jackson (2008), Mangkunegara (2016), Gomes (2003) dan teori kepuasan kerja yang digunakan ialah Luthans (2006), Sutrisno (2014), Luthans (2011), Luthans (2006), Richard *et al.* (2012).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis 8 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H8: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.3.9 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Ada pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada hipotesis. Peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya dilakukan oleh Pallawagau (2020), Halilintar dan Taurina (2018), Muspiron *et al* (2020), Paramitha *et al.* (2020), Mariati & Mauludin (2018) yang menjelaskan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian terdahulu dilakukan oleh Wahyuniardi (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasional dan budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Teori budaya organisasional yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu Wirawan (2017), Robbins dan Judge (2008), Robbins dan Coulter (2002), Robbins (2011), Robbins (2006). Teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Wirawan (2009), Mangkunegara (2009), Robbins (2006), Bernadin dan Russel (1993), Mathis & Jackson (2008), Brahmasari & Suprayetno (2008) dan teori kepuasan kerja yang digunakan ialah Luthans (2006), Robbins (2006), Hasibuan (2008), Locke (1978), Robbins & Judge (2015).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis 9 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H9: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.4 Kerangka Pikir

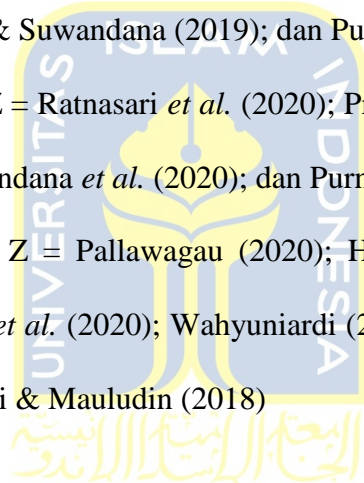
Kerangka pikir menurut Sugiyono (2017) ialah gabungan atas hubungan antar variabel disusun dari berbagai teori yang sudah dideskripsikan. Kerangka pikir yang benar memaparkan secara teoritis hubungan antar variabel yang akan diteliti. Kerangka pikir teoritis akan dikembangkan pada penelitian ini dengan mengacu telaah pustaka yang digunakan.

Kerangka pikir penelitian ini akan menjelaskan terkait pengaruh pengembangan karir, budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja dengan indikator yang digunakan menurut teori dari para ahli pada riset terdahulu.

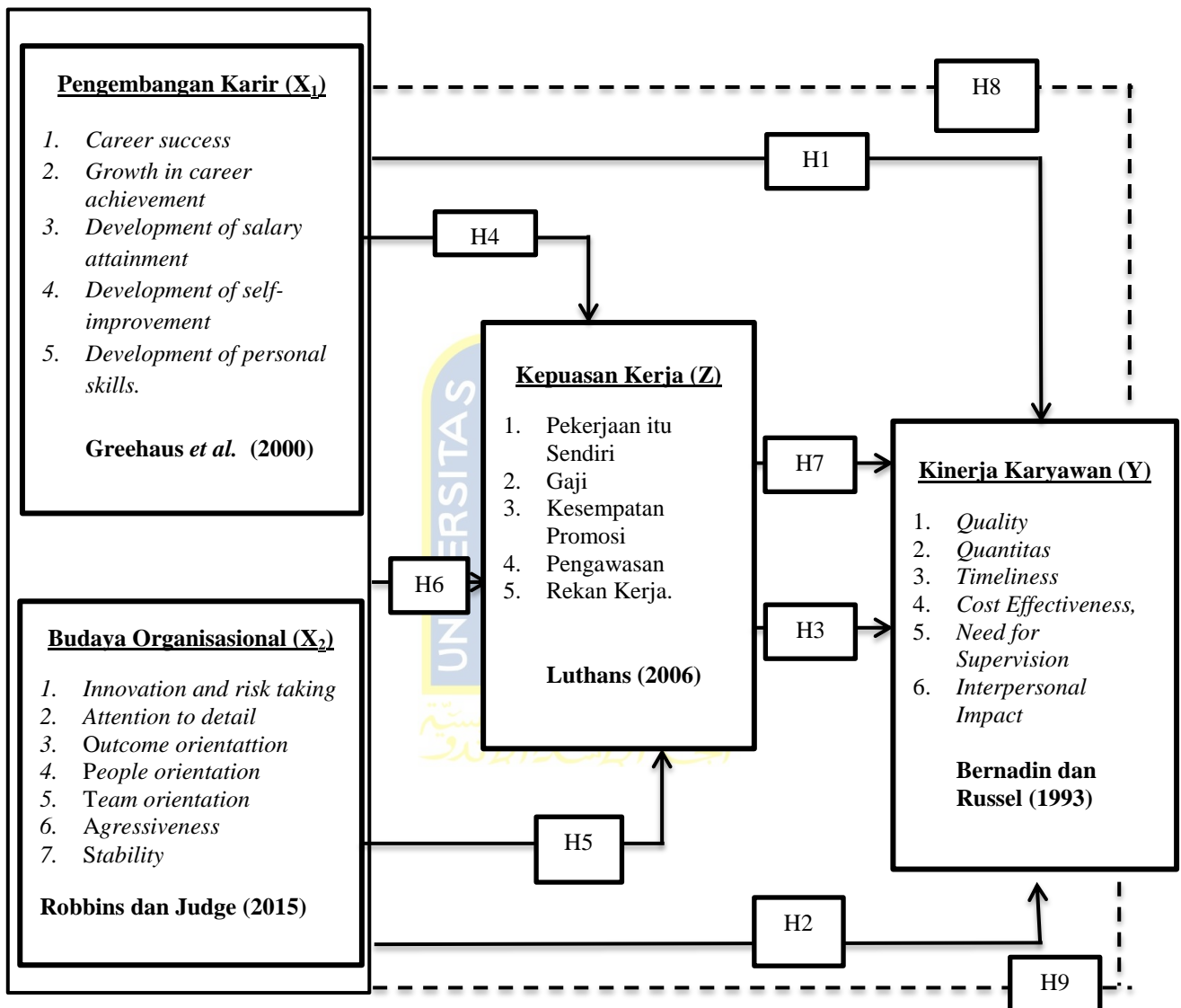
Sumber riset terdahulu:

1. $X_1 - Y =$ Ratnasari *et al.* (2020); Sutoro (2019); Ronia & Graha (2020); Rosydawaty (2020); Arifin *et al.* (2020); dan Lee dan Young (2018).
2. $X_2 - Y =$ Estiana & Pramulatno (2020); Hairudinor *et al.* (2020); Rivai (2020); Andi *et al.* (2019); dan Huda & Farhan (2020).
3. $X_1 \& X_2 - Y =$ Anggraini (2019); Hanifah *et al.* (2020); Enouva (2020); dan Putra (2020).

4. $X_1 - Z =$ Ashraf (2019); Jumroh dan Dekawati (2020); Sanidatur (2020); Ratnasari *et al.* (2020); Putra (2020); dan Rahayu *et al.* (2019).
5. $X_2 - Z =$ Putra *et al.* (2019); Imam & Cahyaningrum (2019); Desty (2019); Hendharsa (2020); dan Hendra *et al.* (2018).
6. $Z - Y =$ Lie dan Siagin (2018); Syaharuddin (2019); Nurhayati dan Ketut (2020); Kharishma *et al.* (2019); dan Rosalia *et al.* (2020).
7. $X_1 \& X_2 - Z =$ Pramono & Handini (2020); Sihite *et al.* (2020); Pradayan & Suwandana (2019); dan Putra *et al.* (2018).
8. $X_1 - Y - Z =$ Ratnasari *et al.* (2020); Pratama *et al.* (2020); dan Putra (2020); Candana *et al.* (2020); dan Purnama & Iqbal (2020).
9. $X_2 - Y - Z =$ Pallawagau (2020); Halilintar dan Taurina (2018); Muspirom *et al.* (2020); Wahyuniardi (2018); Paramitha *et al.* (2020); dan Mariati & Mauludin (2018)



Berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu dan teori yang digunakan maka terbentuk kerangka pikir untuk penelitian pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian dan Hipotesis Penelitian
 Sumber: Data primer diolah, Tahun 2021

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sekaran dan Bougie (2017) merupakan hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua ataupun lebih

variabel yang diungkapkan dalam wujud pernyataan yang dapat diuji. Hipotesis menurut Creswell (2009) adalah prediksi dibuat pengamat tentang hubungan antar variabel yang diharapkan. Hipotesis secara umum berbentuk tentang numerik atas populasi yang dinilai dari sumber informasi sampel penelitian. Menguji hipotesis berarti mempraktikkan prosedur statistik di mana didalamnya pengamat mendeskripsikan dugaan-dugaan terhadap populasi tertentu yang bersumber pada sampel penelitian.

Berdasarkan kerangka pikir yang digambarkan di atas, maka variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan sedangkan variabel independen ialah pengembangan karir dan budaya organisasional, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

H4: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

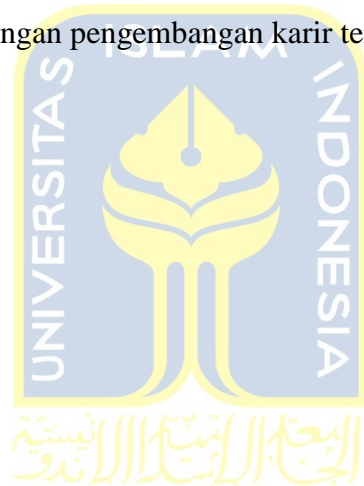
H5: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

H6: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H7: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

H8: Diduga ada pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

H9: Diduga ada pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Peneliti akan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menurut Creswell (2009) adalah suatu fasilitas untuk menguji teori yang obyektif dengan mencocokkan hubungan antar variabel. Variabel dapat diukur dengan instrumen, sehingga informasi dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik. Penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2017) adalah tata cara penelitian yang berdasarkan filsafat *positivisme*, di mana digunakan untuk mempelajari populasi atau gambaran tentang metode pengambilan sampel yang digunakan secara random, pengumpulan informasi menggunakan instrumen penelitian, analisis informasi bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang sudah ditentukan. Dalam penelitian ini informasi yang dikumpulkan melalui pembagian kuesioner kepada karyawan SKH KR di Yogyakarta. Kuesioner menurut Sugiyono (2017) merupakan metode pengumpulan informasi yang efektif, apabila peneliti mengetahui variabel yang akan diukur dan diketahui apa yang diharapkan dari responden. Pendapat selanjutnya menurut Creswell (2009) kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Surat Kabar Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta beralamat di Jalan P. Mangkubumi No. 40-44 Gowongan, Kecamatan Jetis, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55233.

3.2.1 Profil Organisasi

Surat Kabar Harian Kedaulatan Rakyat merupakan surat kabar tertua di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), terbit sejak 27 September 1945. Surat Kabar Harian Kedaulatan Rakyat dipimpin oleh Soemadi M. Wonohito memiliki moto yaitu *Migunanging Tumraping Liyan* dengan arti sekecil apapun kebaikan yang kita perbuat dapat bermakna besar bagi orang lain, berguna bagi sesama membuat hidup lebir berarti dan memiliki semboyan yaitu *Suara Hati Nurani Rakyat*. Surat Kabar Harian Kedaulatan Rakyat memiliki izin yaitu SIUPP no 127/SK/MEMPEN/A.7/1986 pada tanggal 4 Desember 1990. Krjogja.com diluncurkan pada tanggal 1 Juni 2009 yang merupakan cikal bakal bisnis online pertama dari PT. BP. Kedaulatan Rakyat Group. Dengan terbitnya Surat Kabar Harian Kedaulatan Rakyat sebuah kejutan untuk penduduk kota Yogyakarta dan sekitarnya. Surat kabar Kedaulatan Rakyat bertujuan untuk menyebarkan informasi kepada khalayak dengan cepat dan tepat sasaran. Seluruh jurnalis Surat Kabar Harian Kedaulatan rakyat bersiap untuk mencari informasi dan mengolah secara objektif agar dapat dibaca

pembaca. Surat Kabar Harian Kedaulatan Rakyat telah menerbitkan di beberapa media cetak, media penyiaran dan media online yaitu Koran Merapu, Minggu Pagi, KR Radio gelombang 102.7 FM dan krjogja.com.

Sumber: www.krjogja.com Diakses 24 April 2021 pukul 13.00 WIB

3.2.2 Visi dan Misi Organisasi

Surat Kabar Harian Kedaulatan Rakyat dikelola oleh rakyat Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dan Jawa Tengah yang mempunyai komitmen baik. Memiliki visi dan misi sebagai berikut:

1. Visi

Sebagai sumber informasi bagi masyarakat, kedaulatan rakyat ingin menyebarkan informasi dengan cepat dan tepat sasaran.

2. Misi

Menjadi media yang menyajikan informasi yang aktual dan terbaik bagi pembaca. Untuk memenuhi selera pembaca, Harian Kedaulatan Rakyat menggunakan bahasa yang lugas dan gampang dicerna oleh pembaca.

Sumber: www.krjogja.com Diakses 24 April 2021 pukul 13.00 WIB

3.2.3 Struktur Organisasi

1. **Pemimpin Umum:** M. Wirmon Samawi, S.E, M.I.B
2. **Pemimpin Redaksi:** Drs. Octo Lampito Mpd
3. **Wakil Pemimpin Redaksi:**
 - a. Ronny Sugiantoro S.E, M.M
 - b. Drs. H. Ahmad Lutfi M.A

4. Redaktur Pelaksana:

- a. Primaswolo Sudjono Spt
- b. Mussahada
- c. Joko Budiarto

5. Staff Redaktur:

- a. Tomi Sujatmiko
- b. Ivan Aditya
- c. Agus Sigit Cahyana
- d. Danar Widiyanto

6. Reporter: FX Harminanto

7. Manajer Produksi Redaksi: Ngabdul Wakid

8. Sekretaris Redaksi: Dra. Hj. Supriyatin

9. IT: Hari Nugroho

Sumber: www.krjogja.com Diakses 24 April 2021 pukul 13.00 WIB



3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel menurut Cresswell (2009) merupakan ciri atau atribut suatu organisasi yang dapat diukur atau diobservasi yang di antara individu dan organisasi. Pendapat selanjutnya variabel menurut Sugiyono (2017) suatu atribut, sifat, nilai dari individu, obyek, organisasi atau aktivitas yang memiliki perubahan tertentu, diresmikan oleh peneliti untuk dipelajari. Variabel menurut Sekaran & Bougie (2017) ialah segala bentuk apapun yang dapat membedakan atau mengganti nilai. Variabel

yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel pengembangan karir (X_1) dan budaya organisasional (X_2) sebagai variabel independen, kinerja karyawan (Y) sebagai dependen, kepuasan kerja (Z) variabel intervening,.

1. Variabel Independen (X)

Variabel independen menurut Creswell (2009) merupakan variabel yang dapat menimbulkan, pengaruh atau memengaruhi hasil. Pendapat selanjutnya menurut Sekaran dan Bougie (2017) variabel independen merupakan variabel yang memengaruhi variabel terikat, baik secara positif maupun negatif. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengembangan karir dan budaya organisasional.

2. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen menurut Creswell (2009) merupakan variabel yang tergantung pada variabel independen atau hasil dari pengaruh variabel independen. Nama lain dari variabel dependen yaitu kriteria, hasil dan variabel terdampak. Pendapat selanjutnya menurut Sekaran dan Bougie (2017) variabel dependen ialah variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Tujuannya untuk mendeskripsikan variabel dependen. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

3. Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening menurut Creswell (2009) adalah variabel independen dan dependen serta memediasi dampak dari variabel independen pada dependen. Pendapat selanjutnya menurut Sekaran dan

Bougie (2017) variabel intervening merupakan variabel yang muncul antara variabel bebas mulai memengaruhi variabel terikat dan pengaruh variabel independen dan dependen. Dalam penelitian kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

3.4.1 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja Karyawan menurut Bernardin dan Russel (1993) merupakan rekapan hasil dari aktivitas kerja sesuatu pekerjaan pada periode tertentu. Indikator-indikatornya yaitu:

1. *Quality* (Kualitas)
 - a. Ketelitian dalam bekerja.
 - b. Kemampuan bekerja sesuai standar pekerjaan.
 - c. Kemampuan mengatasi kesulitan dalam bekerja.
2. *Quantity* (Kuantitas)
 - a. Kemampuan bekerja sesuai dengan standar pekerjaan.
 - b. Kemampuan memenuhi prosedur yang ditetapkan
 - c. Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.
3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)
 - a. Ketepatan waktu untuk hadir.
 - b. Kemampuan memanfaatkan waktu luang.
 - c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
 - d. Ketepatan waktu untuk pulang bekerja.

4. *Cost Effectiveness* (Biaya Efektif)
 - a. Kemampuan mengurangi jumlah kerugian organisasi.
 - b. Kemampuan menghemat biaya pengeluaran organisasi.
 - c. Kemampuan mengurangi kesalahan di tempat kerja.
5. *Need for Supervision* (Perlu Pengawasan)
 - a. Kemampuan bekerja tanpa pengawasan.
 - b. Kemampuan bertanggung jawab atas yang dikerjakan.
 - c. Kemampuan mengurangi kesalahan kerja tanpa pengawasan.
6. *Interpersnal Impact* (Pengaruh Interpersonal)
 - a. Kemampuan bekerja dalam tim.
 - b. Kemampuan mendukung rekan kerja.
 - c. Kemampuan menjalin hubungan dengan rekan kerja.

3.4.2 Pengembangan Karir (X₁)

Pengembangan karir menurut Greehaus *et al.* (2000) merupakan proses berkelanjutan di mana karyawan dapat berkembang melalui serangkaian tahapan yang masing-masing yang dicirikan oleh tahap terukur pada permasalahan, tema dan tugas. Indikator-indikatornya mencakup:

1. *Career Success* (Kesuksesan Karir)
 - a. Ada pemberian pengalaman jabatan.
 - b. Ada penghargaan atas pencapaian kenaikan jabatan.
 - c. Ada pemberian promosi jabatan yang lebih tinggi.
2. *Growth in Career Achievement* (Pertumbuhan Prestasi Karir)

- a. Ada kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerja.
 - b. Ada pemberian kesempatan mengikuti pelatihan kerja.
 - c. Ada kesempatan untuk pengembangan diri di luar tempat kerja.
 - d. Ada pemberian tanggungjawab lebih di luar pekerjaan yang utama.
 - e. Ada pemberian tanggungjawab yang lebih besar pada pekerjaan yang utama.
3. *Development of Salary Attainment* (Perkembangan Pencapaian Gaji)
- a. Ada pemberian kenaikan gaji berkala.
 - b. Ada pemberian imbalan khusus yang berbasis prestasi.
 - c. Ada pemberian tunjangan sesuai dengan jabatan.
4. *Development of Self-Improvement* (Pengembangan Peningkatan Diri)
- a. Ada kesempatan meningkatkan potensi diri bagi setiap karyawan.
 - b. Ada pemberian mentoring untuk mencapai suatu jabatan.
 - c. Ada pemberian konseling untuk setiap karyawan.
 - d. Ada pemberian coaching untuk karyawan.
 - e. Ada pemberian umpan balik dari atasan.
 - f. Ada pemberian umpan balik dari rekan kerja.
5. *Development of Personal Skills* (Pengembangan Keterampilan Pribadi)
- a. Ada pemberian kesempatan untuk mengembangkan kemampuan konseptual dalam bekerja.

- b. Ada pemberian kesempatan untuk mengembangkan keterampilan komunikasi.
- c. Ada pemberian kesempatan untuk mengembangkan kemampuan kerja berbasis teknologi informasi.
- d. Ada pemberian kesempatan untuk menerapkan kemampuan pemanfaatan teknologi informasi.

3.4.3 Budaya Organisasional (X₂)

Budaya Organisasional menurut Robbins dan Judge (2015) merupakan suatu program yang di pegang anggota organisasi yang dapat membedakan dengan organisasi lainnya. Indikator-indikatornya mencakup:

1. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan pengambilan risiko)
 - a. Ada kesempatan karyawan dalam mengambil keputusan.
 - b. Ada kesempatan karyawan dalam mengambil risiko.
 - c. Ada pemberian kesempatan menyampaikan inovasi.
2. *Attention to detail* (Perhatian pada hal detail)
 - a. Kebiasaan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar organisasi.
 - b. Kebiasaan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
 - c. Kebiasaan menganalisis pekerjaan secara detail.
3. *Outcome orientation* (orientasi hasil)
 - a. Ada penghargaan atas pencapaian kerja.
 - b. Ada target kerja yang ditentukan organisasi.
 - c. Ada evaluasi hasil kerja karyawan secara rutin.

4. *People orientation* (Orientasi pada orang)
 - a. Ada partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.
 - b. Ada hubungan harmonis antara karyawan dengan atasan.
 - c. Ada hubungan baik antar karyawan.
5. *Team orientation* (Orientasi pada tim)
 - a. Ada kerjasama dalam tim.
 - b. Ada koordinasi antara tim satu dengan tim lainnya.
 - c. Ada rasa saling percaya antar anggota tim.
6. *Aggressiveness* (Agresifitas)
 - a. Ada penghargaan untuk karyawan terbaik.
 - b. Ada tuntutan prestasi kerja yang dicapai.
 - c. Ada penghargaan pada prestasi kerja.
7. *Stability* (stabilitas)
 - a. Ada informasi terkait pekerjaan.
 - b. Ada pemberian prosedur yang telah ditetapkan.
 - c. Ada pemberian standar kerja yang telah ditetapkan.

3.4.4 Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja menurut Luthans (2006) merupakan hasil yang dicoba karyawan dalam menciptakan emosi yang positif ataupun bahagia dari evaluasi pekerjaan seseorang. Indikator-indikator mencakup:

1. *Pay* (Gaji)
 - a. Ada pemberian gaji sesuai jabatannya.
 - b. Ada pemberian gaji secara rutin.

- c. Ada kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.
2. *The work itself* (Pekerjaan itu sendiri)
- a. Dapat menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.
 - b. Dapat menyelesaikan tantangan pekerjaan.
 - c. Dapat menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.
3. *Promotion opportunities* (Kesempatan untuk dipromosikan)
- a. Ada pemberian promosi yang adil.
 - b. Ada kesempatan untuk memperoleh penghargaan.
 - c. Ada kesempatan untuk memperbaiki kinerja.
4. *Supervision* (Pengawasan)
- a. Ada pengawasan secara berkelanjutan.
 - b. Ada pengawasan dalam sistem operasi pekerjaan.
 - c. Dapat memenuhi target standar organisasi.
5. *Co-workers* (Rekan Kerja)
- a. Ada pemecahan masalah antar rekan kerja.
 - b. Ada sikap dukung antar rekan kerja.
 - c. Ada kerjasama antar rekan kerja.

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Populasi merupakan kelompok orang, kejadian ataupun suatu hal yang menarik, di mana peneliti harus membuat opini (bersumber pada ilustrasi statistik) (Sekaran & Bougie, 2017). Populasi yang akan

peneliti gunakan sebagai objek penelitian terdiri dari 120 karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat di Yogyakarta.

3.5.2 Sampel Penelitian

Sampel merupakan sebagian dari populasi (Sekaran dan Bougie, 2017). Sampel terdiri dari beberapa bagian yang diseleksi dari populasi. Oleh sebab itu, sebagian yang tidak seluruh, elemen populasi membentuk sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dimana pengambilan sampel didasarkan pada suatu pertimbangan tertentu yang dibuat oleh peneliti dan disesuaikan dengan tujuan serta kriteria yang sudah ditentukan. Dengan pertimbangan dari SKH Kedaulatan Rakyat Yogyakarta dalam membagi responden yang akan digunakan pada masa pandemi Covid-19, sehingga peneliti tidak dapat mengambil sampel sesuai dengan banyaknya populasi atau melalui perhitungan metode kuantitatif yang telah ditetapkan karena pertimbangan kehadiran karyawan di tempat kerja. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan berjumlah 65 karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat di Yogyakarta sesuai dengan arahan dari Kedaulatan Rakyat dengan memperhatikan jumlah karyawan yang ada pada masing-masing divisi. Adapun pembagian yang telah ditentukan SKH Kedaulatan Rakyat di Yogyakarta sesuai divisi yaitu untuk divisi redaksi berjumlah 10 karyawan, divisi iklan berjumlah 15 karyawan, divisi pracetak (layout), berjumlah 15 karyawan, divisi percetakan berjumlah 10 karyawan, divisi personalia

berjumlah 5 karyawan, dan divisi rumah tangga berjumlah 5 karyawan, dan divisi pengiriman berjumlah 5 karyawan.

3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel menurut Sekaran dan Bougie (2017), sebuah proses yang memilih sejumlah elemen dari populasi sehingga penelitian terhadap sampel serta pemahaman tentang sifat atau karakteristik setiap elemen populasi. Dalam pengambilan sampel pada suatu populasi dibedakan menjadi dua macam yaitu *probability sampling* dan *nonprobability sampling*. Menurut Sugiyono (2017) *probability sampling* merupakan teknik penentuan sampel apabila seluruh bagian populasi digunakan sebagai sampel, sedangkan *nonprobability sampling* merupakan teknik yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Penelitian ini menggunakan *propability sampling*, dengan teknik *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2017) *simple random sampling* yaitu sampel yang diacak secara sederhana, n sampel yang diambil populasi N dan tiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk terambil, cara menentukan sampe yaitu cara undian, cara tabel bilangan random dan dengan menggunakan komputer untuk mengacak misalnya bantuan SPSS. Pendapat lain teknik pengambilan sampel menurut Sekaran dan Bougie (2009), proses memilih beberapa elemen yang digunakan populasi, sehingga penelitian pada sampel dan uraian tentang sifat

ataupun karakteristik yang dapat menyamaratakan sifat ataupun ciri pada elemen populasi.

3.6 Jenis Data dan Teknik Analisis Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Data primer menurut Sekaran dan Bougie (2017) adalah merujuk pada data yang diperoleh langsung (dari tangan pertama) oleh peneliti, terkait dengan variabel terikat untuk tujuan tertentu dari penelitian. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden ialah karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta, terkait dengan bukti diri responden dan tanggapan responden terhadap variabel yang akan diteliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Sekaran dan Bougie (2017) ialah merujuk pada data yang dikumpulkan dari sumber yang sudah terdapat. Pendapat selanjutnya data sekunder menurut Sugiyono (2013) ialah sumber yang tidak langsung membagikan informasi kepada penerima informasi, seperti melalui orang lain atau dokumen. Data sekunder berbentuk fakta, catatan atau laporan historis yang sudah tersusun dalam arsip (data dokumenter) diterbitkan dan tidak diterbitkan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi profil, sejarah, visi dan misi, struktur organisasi

dan dokumen yang relevan di mana akan digunakan sebagai informasi pendukung peneliti, terkait dengan variabel yang akan diteliti.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner menurut Sekaran dan Bougie (2017) ialah catatan persoalan yang tertulis sudah dirumuskan sebelumnya, di mana akan mencatat jawaban responden, umumnya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Kuesioner yaitu mekanisme pengumpulan informasi yang efektif pada saat penelitian bersifat deskriptif atau eksplanatori.

Responden disediakan dalam setiap pernyataan penelitian menggunakan Skala Likert. Skala likert menurut Sekaran dan Bougie (2017) ialah suatu skala yang dirancang untuk menelaah seberapa kuat subjek yang menyetujui suatu pernyataan pada skala 5 poin dengan titik panduan (*anchor*) sebagai berikut: 1=Sangat Tidak Setuju, 2=Tidak Setuju, 3=Netral, 4=Setuju, 5=Sangat Setuju.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas menurut Ghazali (2016) yaitu untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid apabila persoalan pada kuesioner dapat diukur. Pengujian validitas dilakukan tidak hanya untuk mengenali dan memberikan informasi dengan tepat dan harus sebagai gambaran yang diteliti mengenai informasi tersebut. Menurut

Ghozali (2016) mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga metode yaitu:

1. Melakukan korelasi antar skor butir persoalan dengan total skor konstruk atau variabel.
2. Melakukan korelasi *bivariate* antar masing-masing skor penanda dengan total skor konstruk.
3. Melakukan uji dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

Uji yang digunakan dalam penelitian ini ialah uji korelasi *Pearson Product Moment*. Pada uji ini, setiap item akan di uji relasinya dengan skor total variabel yang dimaksud. Apabila tingkat signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05 maka uji dinyatakan valid. Uji ini menggunakan rumus Sugiyono (2017):

$$r_{XY} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{XYZ} = \frac{n\sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}\{n\sum Z^2 - (\sum Z)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{XYZ} = koefisien korelasi

X = skor yang ada dibutir item

Y = total skor

n = jumlah subyek

$\sum X$ = jumlah skor X

$\sum Y$ = jumlah skor Y

$\sum Z$ = jumlah skor Z

3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menurut Sekaran dan Bougie (2017) adalah suatu pengukuran menampilkan sejauh mana pengukuran tersebut, tanpa sebuah kesalahan serta sebab menjamin konsistensi pengukuran sejauh waktu diberbagai item pada instrumen tersebut. Dengan kata lain reliabilitas ialah indikator yang stabil dan konsistensi pada instrumen tersebut, untuk mengukur konsep serta memperhitungkan kesesuaian suatu ukuran. Pendapat lain menurut Ghozali (2016) reliabilitas ialah untuk mengukur instrumen kuesioner pada indikator dari variabel atau konstruk. Apabila kuesioner dikatakan reliabel maka jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Peneliti menggunakan rangkaian uji reliabilitas melalui *Alpha Cronbach*. Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel dengan menggunakan metode ini, apabila koefisien reliabilitas (r_{11}) $> 0,6$ (Sugiyono, 2017).

Rumus *Alpha Cronbach*:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{1 - \sum s_b^2}{s_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = jumlah item petanyaa yang diuji

s_t^2 = deviasi standar total

$\sum s_b^2$ = jumlah deviasi standar butir

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Ghozali (2013) digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel sisa atau residual mempunyai distribusi normal. Diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan jika nilai residual mengikuti distribusi yang sesuai. Apabila pendapat dilanggar, hingga uji statistik menjadi tidak valid. Data uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *kolmogrov smirnov* yang digunakan pada setiap variabel. Suatu penelitian dapat dikatakan memenuhi uji normalitas, apabila nilai *Asymp Sig (2tailed)* variabel residual berada di atas nilai 5 persen atau 0,05 begitupun sebaliknya.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas menurut Ghozali (2016) bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjalin ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain yang tetap maka disebut Homokesdasititas dan apabila berbeda disebut Heteroskedastisitas.

Salah satu metode untuk mengetahui terdapat atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) adalah ZPRED dengan residualnya SRESID

(Ghozali, 2016). Deteksi terdapat tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED di mana sumbu Y merupakan Y yang dapat diprediksi dan sumbu X merupakan residual (Y prediksi i -Y sesungguhnya) yang dapat *di-studentized*.

3. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas menurut Ghozali (2016), untuk menguji model regresi yang baik, seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal merupakan variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Untuk mengetahui terdapat atau tidaknya multikolonieritas didalam model regresi sebagai berikut:

- a. Nilai R yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat besar, namun secara individual variabel-variabel banyak yang tidak signifikan memengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Apabila anatar variabel terdapat korelasi yang cukup besar (umumnya di atas 0,90) hingga hal ini merupakan indikasi terdapatnya multikolonieritas.
- c. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya, (2) *variable inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih dan tidak dijelaskan

oleh variabel independen yang lain. Apabila terdapat *tolerance* lebih dari 10% atau VIF kurang dari 10 sampai dikatakan tidak terdapat multikolonieritas.

3.8.2 Analisis Regresi Linear

Regresi linier menurut Siregar (2014) merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mengetahui pengaruh satu variabel bebas atau variabel independen terhadap satu variabel tidak bebas atau variabel dependen. Dalam analisis regresi tidak hanya mengukur kekuatan hubungan antara variabel dependen dan independen, serta menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dan independen. Menurut Siregar (2014), regresi linier dibagi menjadi dua yaitu:

1. Regresi Linier Sederhana

Regresi linier sederhana menurut Siregar (2014) dapat digunakan hanya untuk satu variabel bebas dan satu variabel tak bebas. Peneliti menggunakan analisis regresi linier sederhana untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasional sebagai variabel dependen, kinerja sebagai variabel independen, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berikut rumus regresi linier sederhana menurut Siregar (2014):

$$Y = a + b \cdot X$$

Keterangan:

Y = Variabel terikat

X = Variabel bebas

a dan b = konstanta

2. Regresi Linier Berganda

Peneliti menggunakan analisis regresi berganda menurut Sugiyono (2015), peneliti mengidentifikasi bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, apabila dua atau lebih variabel independen sebagai aspek prediktor yang direkayasa. Maka analisis regresi ganda akan dilakukan pada jumlah variabel independennya minimum dua. Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

a. Regresi Model I

Analisis regresi model I digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

$$\text{Persamaan: } Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Z = kepuasan kerja

X_1 = pengembangan karir

X_2 = budaya organisasional

b_1 = koefisien regresi

b_2 = koefisien regresi

b. Regresi Model II

Analisis regresi model II digunakan untuk mengetahui persamaan regresi hubungan pengembangan karir, budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Persamaan: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Y = kinerja karyawan

X₁ = pengembangan karir

X₂ = budaya organisasional

b₁ = koefisien regresi

b₂ = koefisien regresi

3.8.3 Uji Hipotesis

1. Uji Signifikan Parameter Individu (Uji t)

Menurut Ghozali (2016) uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menjelaskan variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha=5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikan $> 0,05$ hingga hipotesis nol diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka hipotesis nol ditolak (koefisien regresi signifikan). Hal ini berarti secara parsial variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2016) uji statistik F pada dasarnya menampilkan apakah seluruh variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model yang memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha=5\%$). Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Apabila nilai F lebih besar dari 4 maka H_0 ditolak pada nilai signifikansi 5%. Dengan kata lain, kita menerima alternatif yang menyatakan bahwa seluruh variabel independen secara bersama dan signifikan memengaruhi variabel dependen.
- b. Menyamakan nilai F hasil perhitungan dengan F menurut tabel. Apabila nilai F_{hitung} lebih besar daripada nilai F_{tabel} , hingga H_0 ditolak dan H_a diterima.
- a. Menyamakan nilai F hasil perhitungan dengan F menurut tabel. Apabila nilai F_{hitung} lebih besar dari pada nilai F_{tabel} , hingga H_0 ditolak dan menerima H_a .

3. Koefisien Determinasi (R^2)

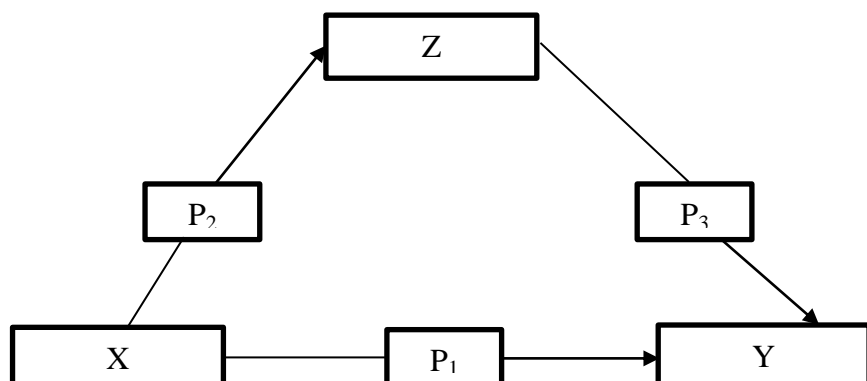
Menurut Ghozali (2016) koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ialah antara nol dan satu. Nilai R yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam

menerangkan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel independen membagikan hampir seluruh data yang diperlukan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

3.8.4 Analisis Jalur

Analisis jalur atau *path analysis* menurut Ghozali (2016) digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening atau mediasi, maka dari itu analisis jalur yaitu lanjutan dan penjabaran dari analisis regresi linier berganda dan akan menggunakan uji sobel. Uji analisis jalur dalam aplikasi SPSS dihitung dengan cara perhitungan koefisien jalur. Koefisien jalur merupakan *standardized* dari koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan (Ghozali, 2016).

Berdasarkan hubungan variabel, berikut ialah model penelitian dalam bentuk diagram jalur:



Gambar 3.1 Analisis Jalur
Sumber : Ghozali (2016)

Keterangan:

X = Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional
(Variabel Independen)

Z = Kepuasan Kerja (Variabel Mediasi)

Y = Kinerja Karyawan (Variabel Dependen)

P₁ (c') = Koefisien pengaruh variabel independen terhadap
variabel dependen

P₂ (a) = Koefisien pengaruh variabel independen terhadap
variabel mediasi

P₃ (b) = Koefisien pengaruh variabel mediasi terhadap variabel
Dependen

Uji sobel untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Dengan cara pada perhitungan mengalikan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dengan cara mengalikan jalur X-Z (a) dengan jalur Z-Y (b) atau ab. Jadi koefisien ab = (c-c') dimana c pengaruh X terhadap Y tanpa menghubungkan Z, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah menghubungkan Z. Uji Sobel ialah pengujian hipotesis mediasi atau intervening dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (Ghozali, 2016). Rumus Uji Sobel adalah sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Keterangan:

Sab : besarnya standar error pengaruh tidak langsung

a : Jalur variabel independen (X) dengan variabel intervening (Z)

b : Jalur variabel intervening (Z) dengan variabel dependen (Y)

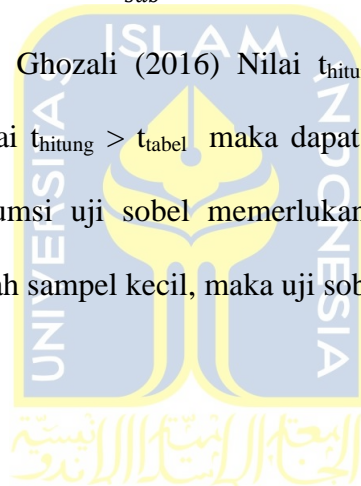
s_a : *Standar error* koefisien a

s_b : *Standar error* koefisien b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, kemudian menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Menurut Ghozali (2016) Nilai t_{hitung} dibandingkan dengan nilai t_{tabel} , jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, apabila jumlah sampel kecil, maka uji sobel kurang konservatif.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil penelitian tentang pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di karyawan SKH KR Yogyakarta. Kuesioner penelitian ini disebarkan sebanyak kuesioner, besar jumlah pengembalian kuesioner yaitu sebanyak 65 kuesioner atau tingkat pengembalian sebesar 100 persen. Pembahasan ini meliputi uraian tentang tingkat karakteristik, deskripsi variabel penelitian, pengujian regresi dan analisis jalur. Teknik dalam mengolah data yang digunakan ialah *software SPSS version 25*.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas menurut Ghozali (2016) digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila persoalan pada kuesioner mampu untuk mengatakan suatu yang hendak diukur oleh kuesioner tersebut. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian.

Uji validitas dihitung berdasarkan item dengan mengkorelasikan menggunakan *Person Correlation*, dihitung dengan menggunakan bantuan komputer program *SPSS version 25*.

Tabel 4.1
Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah
1.	Pengembangan Karir	21
2.	Budaya Organisasional	21
3.	Kinerja Karyawan	18
4.	Kepuasan Kerja	15
Total Pernyataan		75

Sumber: Data primer diolah, 2021

Item pernyataan setiap variabel diuji menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* yang membandingkan antara r_{hitung} dan r_{tabel} . di mana $r_{tabel} = 0,2441$ ($df = N-2, 65-2 = 63$) dengan menggunakan tingkat signifikan 5 persen atau 0,05. Instrumen penelitian dikatakan valid jika r lebih besar daripada r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$), sedangkan nilai r_{hitung} lebih kecil daripada r_{tabel} maka instrument penelitian tidak valid atau dianggap gugur.

Tabel 4.2 Hasil Analisis Uji Validitas Pengembangan Karir (X₁)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Ada pemberian pengalaman pada jabatan lain.	0,660	0,2441	Valid
2.	Ada pemberian penghargaan atas kenaikan.	0,628	0,2441	Valid
3.	Ada pemberian promosi jabatan yang lebih tinggi.	0,704	0,2441	Valid
4.	Ada kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerja.	0,610	0,2441	Valid
5.	Ada kesempatan mengikuti pelatihan kerja.	0,694	0,2441	Valid
6.	Ada kesempatan untuk mengembangkan diri di luar tempat kerja.	0,615	0,2441	Valid
7.	Ada pemberian tanggung jawab lebih di luar pekerjaan.	0,490	0,2441	Valid
8.	Ada pemberian tanggung jawab lebih besar pada pekerjaan yang utama.	0,614	0,2441	Valid
9.	Ada kenaikan gaji secara berkala.	0,730	0,2441	Valid
10.	Ada pemberian imbalan khusus sesuai	0,628	0,2441	Valid

	dengan prestasi.			
--	------------------	--	--	--

Lanjutan Tabel 4.2

11.	Ada pemberian tunjangan sesuai dengan jabatan.	0,616	0,2441	Valid
14.	Ada pemberian <i>konseling</i> secara periodik.	0,336	0,2441	Valid
15.	Ada pemberian <i>coaching</i> secara rutin.	0,409	0,2441	Valid
16.	Ada pemberian umpan balik dari atasan.	0,340	0,2441	Valid
17.	Ada pemberian umpan balik dari rekan kerja.	0,355	0,2441	Valid
18.	Ada kesempatan mengembangkan kemampuan konseptualnya.	0,528	0,2441	Valid
19.	Ada kesempatan mengembangkan keterampilan komunikasi.	0,534	0,2441	Valid
20.	Ada kesempatan mengembangkan kemampuan berbasis teknologi informasi.	0,498	0,2441	Valid
21.	Ada kesempatan menerapkan pemanfaatan teknologi informasi.	0,525	0,2441	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 4, 286)

Berdasarkan Tabel 4.2 menyatakan semua item kuesioner variabel pengembangan karir (X_1) terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

Tabel 4.3 Hasil Analisis Uji Validitas Budaya Organisasional (X_2)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Organisasi memberikan kesempatan dalam pengambilan keputusan.	0,600	0,2441	Valid
2.	Organisasi memberikan kesempatan mengambil risiko.	0,753	0,2441	Valid
3.	Organisasi memberikan kesempatan menyampaikan inovasi.	0,802	0,2441	Valid
4.	Kebiasaan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar organisasi.	0,736	0,2441	Valid
5.	Kebiasaan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	0,650	0,2441	Valid
6.	Kebiasaan menganalisis pekerjaan secara detail.	0,660	0,2441	Valid
9.	Organisasi memberikan evaluasi hasil kerja secara rutin.	0,682	0,2441	Valid
10.	Ada partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan.	0,657	0,2441	Valid
11.	Ada pemberian tunjangan sesuai dengan jabatan.	0,616	0,2441	Valid
12.	Ada pemberian dalam meningkatkan potensi diri.	0,428	0,2441	Valid

13.	Ada pemberian <i>mentoring</i> untuk mencapai suatu jabatan.	0,466	0,2441	Valid
-----	--	-------	--------	-------

Lanjutan Tabel 4.3

14.	Ada pemberian <i>konseling</i> secara periodik.	0,336	0,2441	Valid
15.	Ada pemberian <i>coaching</i> secara rutin.	0,409	0,2441	Valid
16.	Ada pemberian umpan balik dari atasan.	0,340	0,2441	Valid
19.	Organisasi memberikan informasi pekerjaan.	0,406	0,2441	Valid
20.	Organisasi memberikan prosedur kerja.	0,260	0,2441	Valid
21.	Organisasi memberikan standar kerja.	0,367	0,2441	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 5, hal 295)

Berdasarkan Tabel 4.2 menyatakan semua item kuesioner variabel budaya organisasional (X_2) terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

Tabel 4.4 Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Ketelitian dalam bekerja.	0,792	0,2441	Valid
2.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja.	0,781	0,2441	Valid
3.	Kemampuan mengatasi kesulitan dalam bekerja.	0,657	0,2441	Valid
4.	Kemampuan bekerja sesuai waktu standar.	0,744	0,2441	Valid
5.	kemampuan bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan.	0,778	0,2441	Valid
6.	Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab yang telah diberikan.	0,584	0,2441	Valid
7.	Ketepatan waktu untuk hadir.	0,637	0,2441	Valid
8.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	0,699	0,2441	Valid
9.	Ketepatan waktu untuk pulang kerja.	0,603	0,2441	Valid
10.	Kemampuan mengurangi jumlah kerugian organisasi.	0,616	0,2441	Valid
12.	Kemampuan menghemat biaya pengeluaran organisasi.	0,513	0,2441	Valid
17.	Kemampuan bekerja dalam tim.	0,555	0,2441	Valid
18.	Kemampuan menjalin hubungan dengan rekan kerja.	0,464	0,2441	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 5, hal 295)

Berdasarkan Tabel 4.4 menyatakan semua item pada variabel kinerja karyawan (Y) terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

Hasil 4.5 Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Saya diberi gaji sesuai jabatan.	0,629	0,2441	Valid
2.	Saya diberi gaji secara rutin.	0,551	0,2441	Valid
3.	Saya mendapat cukup gaji untuk memenuhi kebutuhan.	0,737	0,2441	Valid
4.	Saya menyelesaikan tanggung jawab yang telah diberikan.	0,769	0,2441	Valid
5.	Saya dapat menyelesaikan tantangan pekerjaan.	0,714	0,2441	Valid
6.	Saya menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.	0,648	0,2441	Valid
7.	Saya diberi promosi yang adil.	0,712	0,2441	Valid
8.	Saya mendapat kesempatan untuk memperbaiki penghargaan.	0,715	0,2441	Valid
9.	Saya dapat memperbaiki kinerja.	0,781	0,2441	Valid
10.	Ada pengawasan secara rutin.	0,631	0,2441	Valid
11.	Ada pengawasan dalam sistem operasi kerja.	0,678	0,2441	Valid
12.	Saya dapat memenuhi target organisasi.	0,693	0,2441	Valid
13.	Ada pemberian solusi antar rekan kerja.	0,687	0,2441	Valid
14.	Ada sikap saling dukung dengan rekan kerja.	0,47	0,2441	Valid
15.	Ada kerjasama dengan rekan kerja.	0,542	0,2441	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 6, 303)

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.5 menyatakan semua pernyataan pada variabel kepuasan kerja (Z) terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Sekaran dan Bougie (2017) ialah suatu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa

kesalahan dan sebab menjamin konsistensi pengukuran di berbagai item instrumen.

Peneliti menggunakan pengujian reliabilitas dengan metode *Alfa Cronbach*. Jika nilai *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,6 maka jawaban dari responden pada kuesioner dinyatakan reliabel. Begitupun sebaliknya, apabila nilai *Alfa Cronbach* lebih kecil dari 0,6 maka jawaban para responden pada kuesioner dinyatakan tidak reliabel.

Tabel 4.6
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Pernyataan	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Sig	Keterangan
1.	Pengembangan Karir (X_1)	0,744	> 0,6	Reliabel
2.	Budaya Organisasional (X_2)	0,741	> 0,6	Reliabel
3.	Kinerja Karyawan (Y)	0,755	> 0,6	Reliabel
4.	Kepuasan Kerja (Z)	0,761	> 0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 7, hal 310)

Berdasarkan Tabel 4.6 dari semua variabel penelitian memperoleh nilai *Alpha Cronbach* yang menunjukkan lebih besar dari 0,6, sehingga semua variabel dinyatakan reliabel. Oleh karena itu, instrumen penelitian ini layak digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.2 Analisis Deskriptif

Menurut Siregar (2013) analisis deskriptif merupakan analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel di mana dilakukan dengan pengujian hipotesis deskriptif.

4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran data responden, apakah dengan karakteristik responden yang berbeda-beda memiliki pendapat yang sama atau tidak. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai karakteristik responden adalah jenis kelamin, usia, pendidikan, status pernikahan, masa kerja dan penghasilan.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

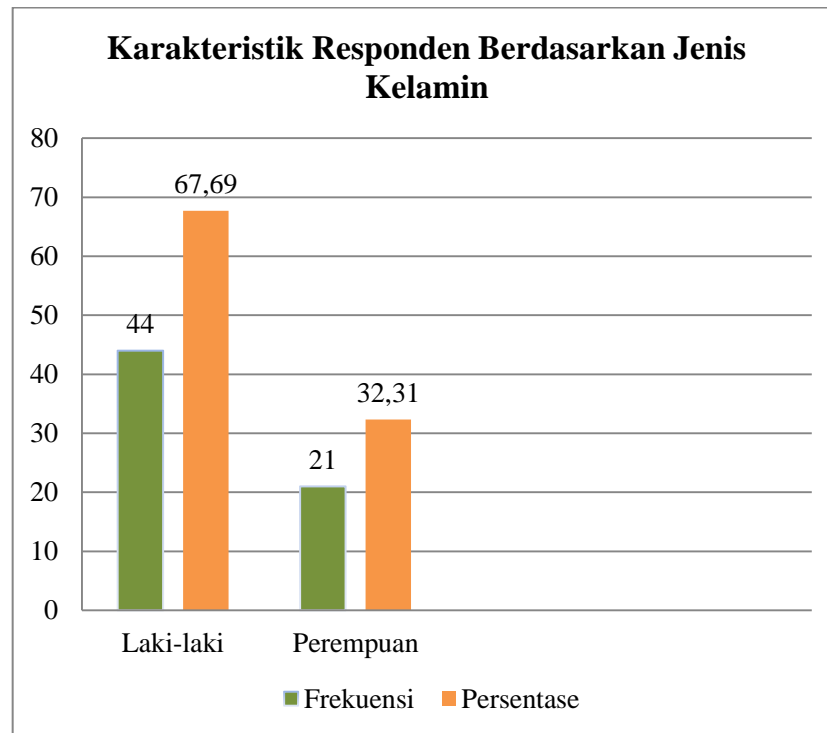
Berdasarkan kuesioner yang sudah dikumpulkan dari 65 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Responden	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	44	67,69
2.	Perempuan	21	32,31
Jumlah		65	100

Sumber: Data primer diolah 2021 (Lampiran 10, hal 316)

Kategori responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 2 kategori yang tersaji pada Gambar 4.1 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 10, hal 316)

Berdasarkan Tabel 4.7 dan Gambar 4.1 bahwa responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui sebagian besar responden adalah laki-laki dengan jumlah 44 orang atau sebesar 67,69 persen, sedangkan responden perempuan sebanyak 21 orang atau sebesar 32,31 persen. Berdasarkan jenis kelamin, hasil menyatakan bahwa kemampuan dalam menyelesaikan masalah, analisis berpikir, kemampuan belajar dan motivasi berdasarkan faktor biologis yaitu perempuan dan laki-laki, cukup berbeda (DeGenova, 2018).

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

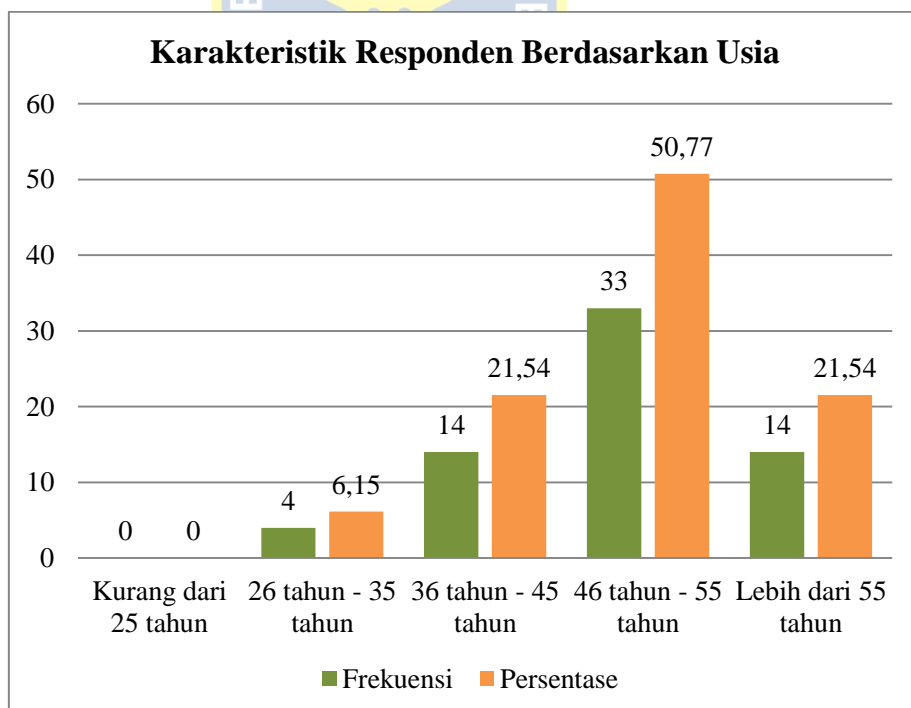
Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 65 responden diperoleh data tentang usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1.	Kurang dari 25 tahun	0	0
2.	26 tahun – 35 tahun	4	6,15
3.	36 tahun – 45 tahun	14	21,54
4.	46 tahun – 55 tahun	33	50,77
5.	Lebih dari 55 tahun	14	21,54
Jumlah		65	100

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 10, hal 316)

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Gambar 4.2 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 10, hal 316)

Berdasarkan Tabel 4.8 dan Gambar 4.2 menunjukkan bahwa responden berusia 46 sampai 55 tahun yaitu sebanyak 33 orang atau sebesar 50,77 persen. Karyawan yang usia lebih tua mempunyai keinginan untuk bertahan dalam pekerjaan dibandingkan karyawan yang berusia muda, disebabkan karena karyawan memiliki konsisten pekerjaan untuk berkembang di perusahaan (Robbins, 2015).

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

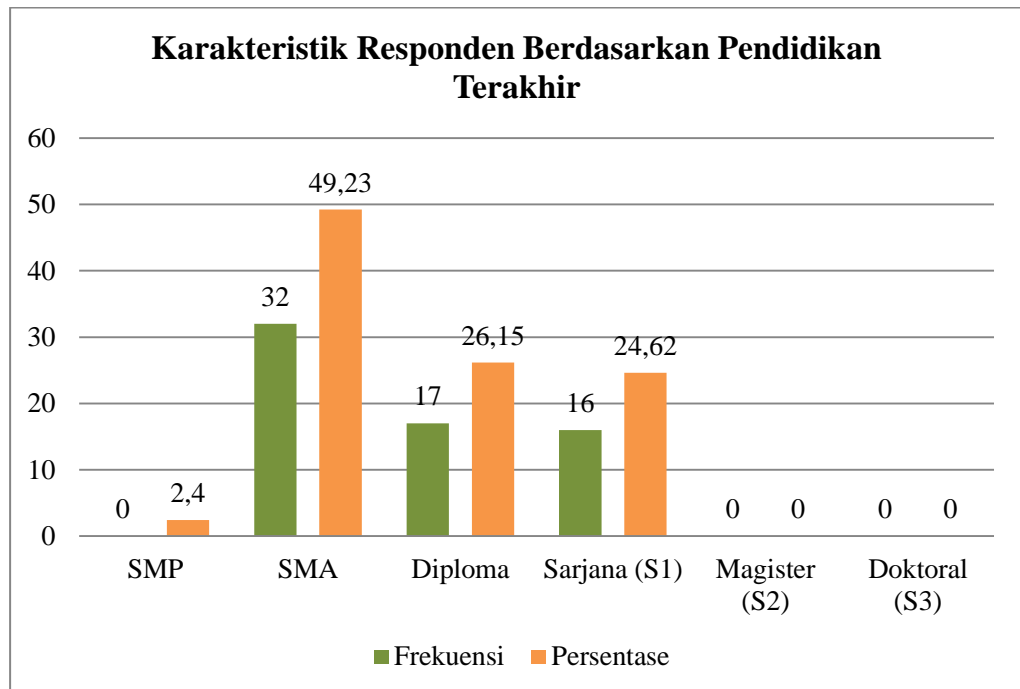
Berdasarkan kuesioner yang didapatkan dari 65 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.9 Pendidikan Terakhir.

Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1.	SMP	0	0
2.	SMA	32	49,23
3.	Diploma	17	26,15
4.	Sarjana (S1)	16	24,62
5.	Magister (S2)	0	0
6.	Doktoral (S3)	0	0
Jumlah		65	100

Sumber: Data primer diolah, 2021 (lampiran 10, hal 316)

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 6 kategori yang tersaji pada Gambar 4.3 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 10, hal 316)

Berdasarkan Tabel 4.9 dan Gambar 4.3 menurut Dale Carneige (2012) yaitu semakin tinggi pendidikan seorang karyawan, maka semakin tinggi juga tingkat keterlibatana terhadap organisasi, hasil menunjukkan bahwa jumlah responden sebagian besar berpendidikan SMA yang berjumlah 32 orang dengan persentase sebesar 49,23 persen keterlibatan yang cukup rendah.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

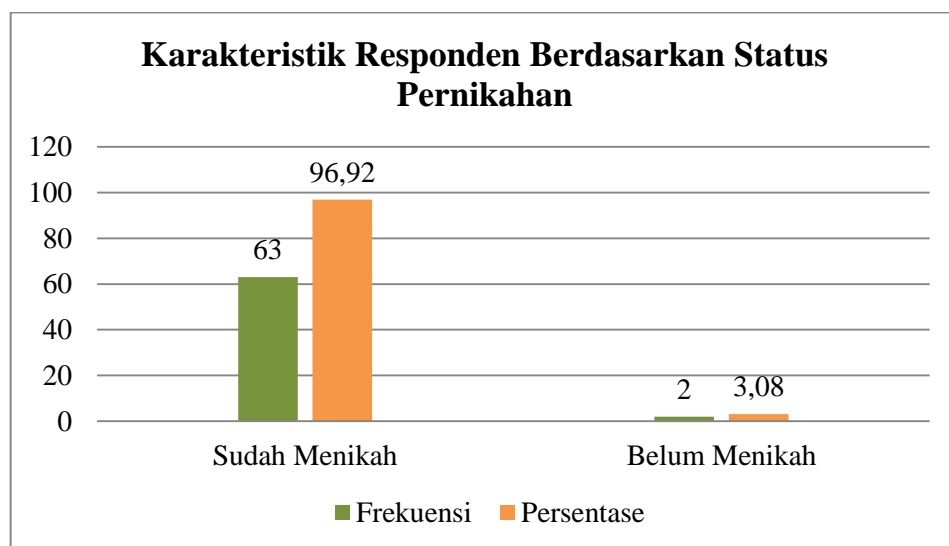
Berdasarkan kuesioner yang didapatkan dari 65 responden diperoleh data tentang status pernikahan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

No.	Status Pernikahan	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1.	Sudah Menikah	63	96,92
2.	Belum Menikah	2	3,08
Jumlah		65	100

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 10, hal 316)

Kategori responden berdasarkan status pernikahan terdiri dari 2 kategori yang tersaji pada Gambar 4.4 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 10, hal 316)

Berdasarkan Tabel 4.10 dan Gambar 4.4 bahwa dari 65 responden terdapat 96,92 persen atau sebanyak 63 orang memiliki status pernikahan sudah menikah, sedangkan yang belum menikah 2 orang atau 3,08 persen.. Status pernikahan akan berpengaruh terhadap kepuasan hidup, individu yang menikah akan mempunyai tingkat kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan oprang yang belum menikah karena pernikahan

dianggap sebagai puncak kepuasan hidup seseorang (Judge dan Watanabe, 1993).

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

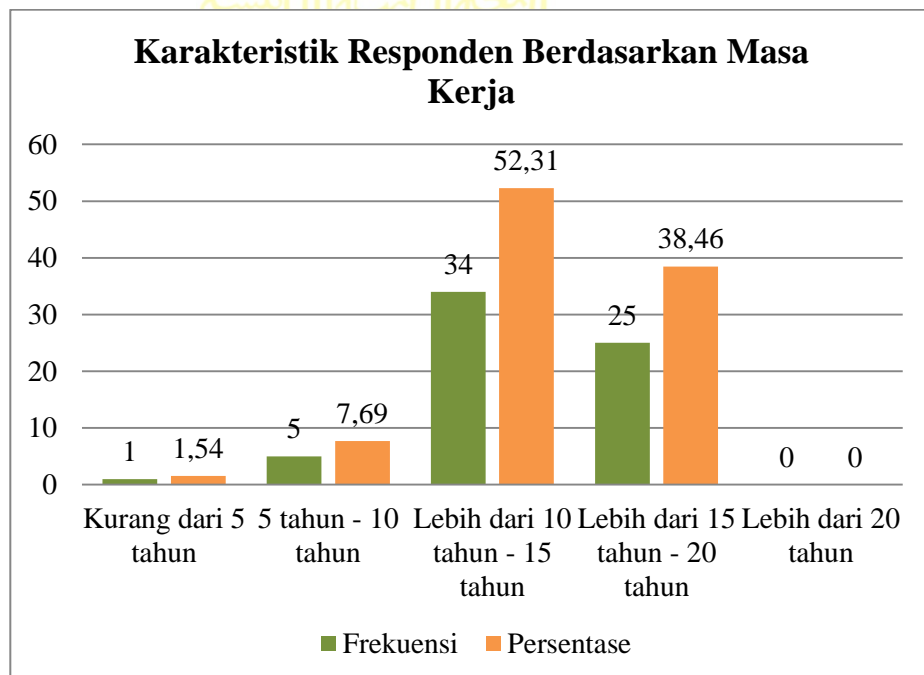
Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 65 responden diperoleh data tentang masa kerja responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1.	Kurang dari 5 tahun	1	1,54
2.	5 tahun – 10 tahun	5	7,69
3.	Lebih dari 10 tahun – 15 tahun	34	52,31
4.	Lebih dari 15 tahun – 20 tahun	25	38,46
5.	Lebih dari 20 tahun	0	0
Jumlah		65	100

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 10, hal 316)

Kategori responden berdasarkan masa kerja terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Gambar 4.5 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 10, hal 316)

Berdasarkan Tabel 4.11 dan Gambar 4.5 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja di SK Harian Kedaulatan Rakyat di Yogyakarta memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun – 15 tahun.. Menurut Robbins (2002) masa kerja karyawan dapat mempengaruhi keinginan yang tinggan untuk berhenti karyawan, masa kerja dibagi tiga), tahap yaitu tahap perkembangan (masa kerja kurang dari 2 tahun), tahap lanjutan (masa kerja 2-10 tahun) dan tahap pemeliharaan (masa kerja lebih dari 10 tahun).

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

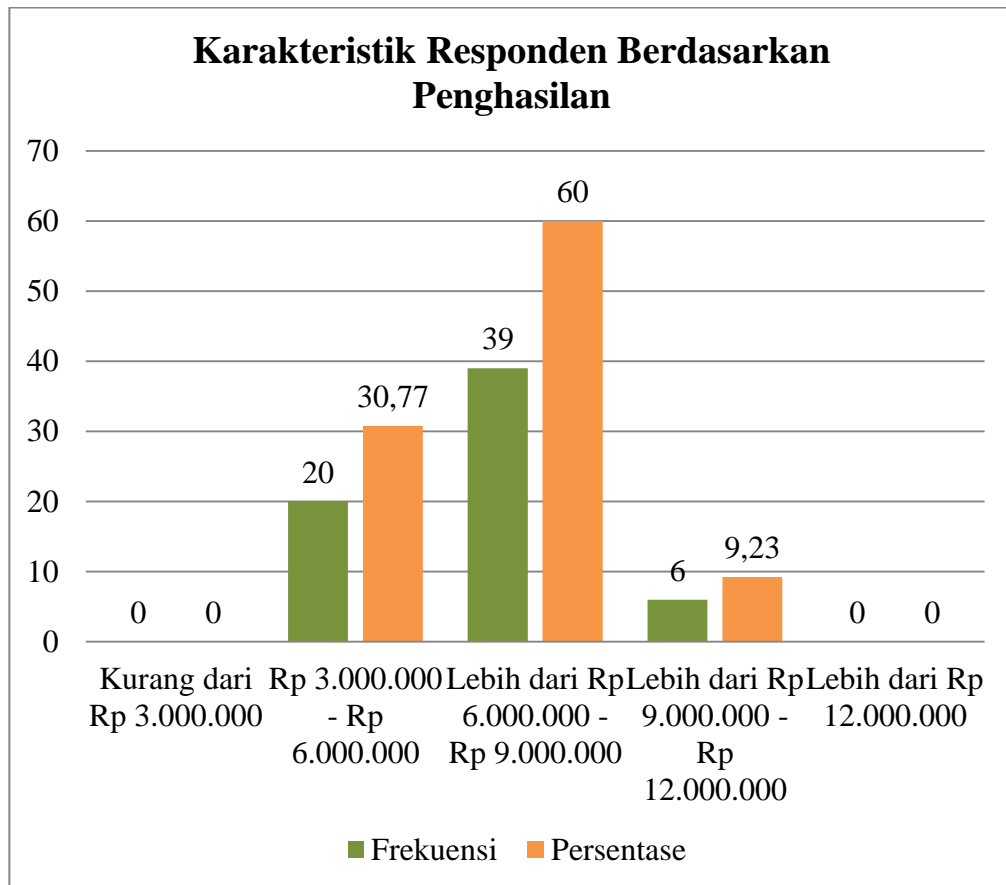
Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan 65 responden diperoleh data tentang penghasilan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan penghasilan dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.23 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

No.	Penghasilan	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1.	Kurang dari Rp 3.000.000	0	0
2.	Rp 3.000.000 – Rp 6.000.000	20	30,77
3.	Lebih dari Rp 6.000.000 – Rp 9.000.000	39	60,0
4.	Lebih dari Rp 9.000.000 – Rp 12.000.000	6	9,23
5.	Lebih dari Rp 12.000.000	0	0
Jumlah		65	100

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 10, hal 316)

Kategori responden berdasarkan penghasilan terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Gambar 4.6 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 10, hal 316)

Berdasarkan Tabel 4.12 dan Gambar 4.6 bahwa dari 65 responden terdapat 30,77 persen responden berpenghasilan Rp 3.000.000 – Rp 6.000.000, 60 persen responden berpenghasilan lebih dari Rp 6.000.000 – Rp 9.000.000, 9,23 persen responden berpenghasilan lebih dari Rp 9.000.000 – Rp 12.000.000. dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat di Yogyakarta berpenghasilan Lebih dari Rp 6.000.000 – Rp 9.000.000. Menurut Becker (1993) konsep penghasilan menerapkan logika ekonomi dalam menelaah

keputusan investasi individu dalam pengetahuan dan keterampilan kerja, pilihan karir dan karakteristik yang berkaitan dengan kerja.

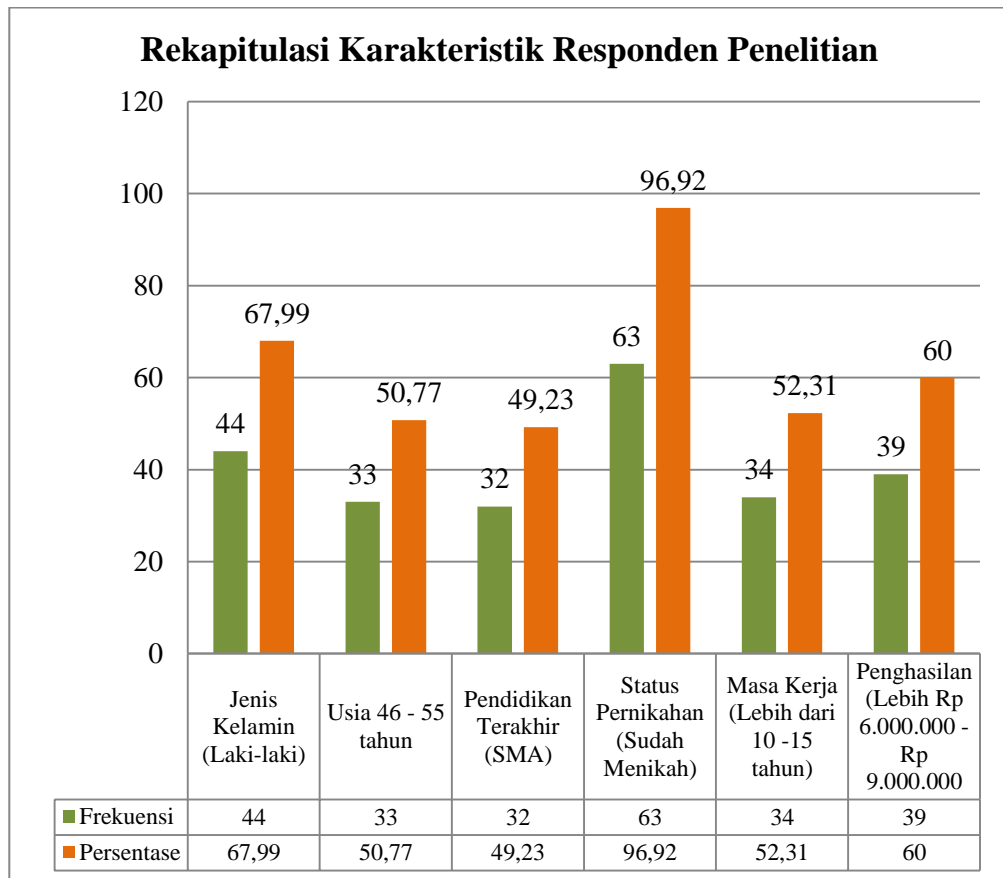
Dalam mempermudah pemahaman mengenai karakteristik responden yang dominan, maka berikut ini ditampilkan pada Tabel 4.14 ringkasan kelompok responden yang dominan dari masing-masing karakteristik.

Tabel 4.13
Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian

No.	Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	44	67,69
2.	Usia	46 – 55 tahun	33	50,77
3.	Pendidikan Terakhir	SMA	32	49,23
4.	Status Pernikahan	Sudah Menikah	63	96,92
5.	Masa Kerja	Lebih dari 10 – 15 tahun	34	52,31
6.	Penghasilan	Lebih Rp 6.000.000 – Rp 9.000.000	39	60

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 10, hal 316)

Berikut rekapitulasi data demografis yang paling dominan dari 6 kategori dalam bentuk diagram pada Gambar 4.7



Gambar 4.7 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 10, hal 316)

Dari Tabel 4.13 dan Gambar 4.7 dapat dilihat bahwa responden yang paling dominan berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 44 orang, usia paling dominan yaitu 46-55 tahun yaitu 33 orang, pendidikan terakhir yang paling dominan SMA yaitu 32 orang, status pernikahan yang paling dominan yaitu sudah menikah sebanyak 63 orang, masa kerja yang paling dominan yaitu lebih dari 10-15 tahun sebanyak 34 orang, dan penghasilan yang paling dominan yaitu lebih dari Rp 6.000.000 – Rp 9.000.000 sebanyak 39 orang.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Sesuai data yang telah terkumpul, jawaban dari responden yang sudah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui mengenai pengembangan karir, budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja yang ada dalam organisasi.

Interval = Nilai Maksimum – Nilai Minimum ÷ Jumlah Kertas

$$\text{Interval} = 5 - 1 \div 5 = 0,80$$

Berikut ini adalah kategori dari masing-masing interval, yaitu:

Tabel 4.14 Kategori Kelas Interval

Interval	Kategori
1,00 a/d 1,80	Sangat Rendah
1,81 s/d 2,61	Rendah
2,62 s/d 3,42	Sedang
3,43 s/d 4,23	Tinggi
4,24 s/d 5,00	Sangat Tinggi

Sumber; Data primer diolah, 2021

1. Pengembangan Karir

Berikut ditunjukkan penilaian responden dalam variabel pengembangan karir yang ada di SK Harian Kedaulatan Rakyat di Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Distribusi Jawaban Responden Tentang Pengembangan Karir (X₁)

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
<i>Career Success (Kesuksesan Karir)</i>			
1.	Ada pemberian pengalaman pada jabatan lain.	3,88	Tinggi
2.	Ada pemberian penghargaan atas kenaikan jabatan.	3,92	Tinggi
3.	Ada pemberian promosi jabatan yang lebih tinggi.	3,94	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,91	Tinggi
<i>Growth in Career Achievement (Pertumbuhan Prestasi Karir)</i>			

Lanjutan Tabel 4.15

4.	Ada kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerja.	3,71	Tinggi
5.	Ada kesempatan mengikuti pelatihan kerja	3,91	Tinggi
6.	Ada kesempatan untuk mengembangkan diri diluar tempat kerja.	4,08	Tinggi
7.	Ada pemberian tanggung jawab lebih di luar pekerjaan.	3,94	Tinggi
8.	Ada pemberian tanggung jawab lebih besar pada pekerjaan yang utama.	3,78	Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,86	Tinggi
Development of salay Attainment (Perkembangan Pencapaian Gaji)			
9.	Ada kenaikan gaji secara berkala.	3,94	Tinggi
10.	Ada pemberian imbalan khusus sesuai dengan prestasi.	3,88	Tinggi
11.	Ada pemberian tunjangan sesuai dengan jabatan.	4	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,94	Tinggi
Development of Self Improvement (Pengembangan Peningkatan Diri)			
12.	Ada pemberian dalam meningkatkan potensi diri.	3,95	Tinggi
13.	Ada pemberian <i>mentoring</i> untuk mencapai suatu jabatan.	3,97	Tinggi
14.	Ada pemberian <i>konseling</i> secara periodik.	3,85	Tinggi
15.	Ada pemberian <i>coaching</i> secara rutin.	3,82	Tinggi
16.	Ada pemberian umpan balik dari atasan.	3,83	Tinggi
17.	Ada pemberian umpan balik dari rekan kerja.	3,89	Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,67	Tinggi
Development of Personal Skills (Pengembangan Keterampilan Pribadi)			
18.	Ada kesempatan mengembangkan kemampuan konseptualnya.	3,86	Tinggi
19.	Ada kesempatan mengembangkan keterampilan komunikasi.	3,82	Tinggi
20.	Ada kesempatan mengembangkan kemampuan berbasis teknologi informasi.	3,86	Tinggi
21.	Ada kesempatan menerapkan pemanfaatan teknologi informasi.	3,98	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,88	Tinggi
Pengembangan Karir		4,25	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2, hal 255)

Berdasarkan pada Tabel 4.15 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel pengembangan karir (X_1) memiliki skor rata-rata sebesar 4,25 yang berada dalam interval 4,24 s/d 5,00 yang berada pada kategori sangat tinggi.

Penilaian pengembangan karir tertinggi terdapat pada indikator *growth in career achievement* (pertumbuhan prestasi karir) yaitu sebesar 4,08. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat tertinggi apabila adanya pertumbuhan prestasi karir terhadap organisasi yang baik.

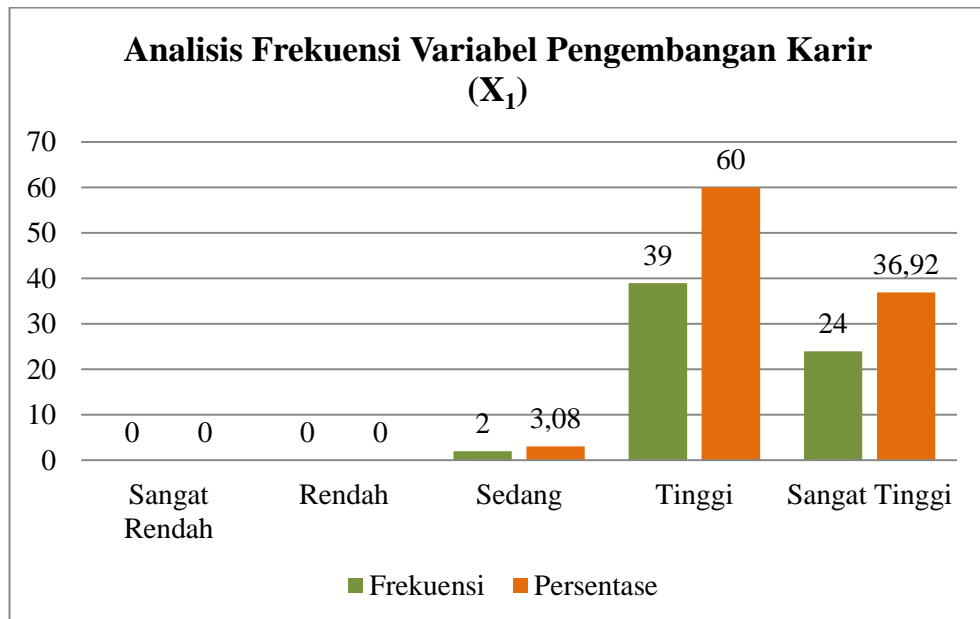
Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel pengembangan karir (X_1) yang disajikan pada Tabel 4.16 sebagai berikut:

Tabel 4.16 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Pengembangan Karir (X_1)

Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
1 – 21	Sangat Rendah	0	0
22 – 42	Rendah	0	0
43 – 63	Sedang	2	3,08
64 – 84	Tinggi	39	60,00
85 – 105	Sangat Tinggi	24	36,92
Pengembangan Karir		65	100

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2, hal 255)

Berdasarkan Tabel 4.16 maka dapat diketahui bahwa frekuensi variabel pengembangan karir (X_1) paling dominan adalah Tinggi, yaitu sebanyak 39 orang. Dengan demikian hasil analisis frekuensi variabel pengembangan karir (X_1) dapat dilihat pada Gambar 4.8 sebagai berikut:



Gambar 4.8 Analisis Frekuensi Variabel Pengembangan Karir (X₁)

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2, hal 255)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 65 responden karyawan yang telah dijadikan responden penelitian, sebanyak 2 responden atau 3,08 persen memiliki tingkat pengembangan karir yang sedang, 39 responden atau 60 persen memiliki tingkat pengembangan karir yang tinggi, dan 24 responden atau 36,92 persen memiliki tingkat pengembangan karir yang sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan SKH Kedaulatan Rakyat di Yogyakarta memiliki tingkat pengembangan karir yang tinggi.

2. Budaya Organisasional

Berikut merupakan penilaian responden terhadap variabel budaya organisasional yang ada di SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17 Distribusi Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasional (X₂)

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
Inovasi dan Pengambilan Risiko (<i>Innovation and risk taking</i>)			
1.	Organisasi memberikan kesempatan dalam pengambilan keputusan.	3,92	Tinggi
2.	Organisasi memberikan kesempatan dalam mengambil risiko.	4,02	Tinggi
3.	Organisasi memberikan kesempatan menyampaikan inovasi.	4,08	Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,00	Tinggi
Attention to detail (<i>Perhatian pada Hal Detail</i>)			
4.	Kebiasaan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar organisasi.	3,82	Tinggi
5.	Kebiasaan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	3,70	Tinggi
6.	Kebiasaan menganalisis pekerjaan secara detail.	3,8	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,77	Tinggi
Outcome Orientation (<i>Orientasi Hasil</i>)			
7.	Organisasi memberikan penghargaan atas pencapaian kerja.	3,86	Tinggi
8.	Organisasi menentukan target kerja yang dicapai.	3,88	Tinggi
9.	Organisasi memberikan evaluasi hasil kerja secara rutin.	3,89	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,88	Tinggi
People Orientation (<i>Orientasi pada Orang</i>)			
10.	Ada partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan.	3,92	Tinggi
11.	Ada hubungan harmonis karyawan dengan atasan.	3,91	Tinggi
12.	Ada hubungan baik antar karyawan.	3,86	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,88	Tinggi
Team Orientation (<i>Orientasi pada Tim</i>)			
13.	Ada kerjasama antar anggota tim.	4,02	Tinggi
14.	Ada koordinasi antar tim satu dengan tim lainnya.	3,8	Tinggi
15.	Ada rasa saling percaya antar anggota tim.	3,77	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,86	Tinggi
Aggressiveness (<i>Agresifitas</i>)			
16.	Ada penghargaan untuk karyawan terbaik.	3,77	Tinggi
17.	Ada tuntutan prestasi kerja yang dicapai.	3,86	Tinggi
18.	Ada penghargaan pada prestasi kerja.	3,95	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,86	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.17

<i>Stability (Stabilitas)</i>			
19.	Organisasi memberikan informasi pekerjaan.	3,88	Tinggi
20.	Organisasi memberikan prosedur kerja.	3,86	Tinggi
21.	Organisasi memberikan standar kerja.	3,95	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,90	Tinggi
Budaya Organisasional		4,44	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021 (lampiran 2, hal 255)

Berdasarkan Tabel 4.17 dinyatakan responden penilaian pada variabel budaya organisasional (X_2) yang memiliki skor yaitu sebesar 4,44 yang masuk kategori sangat tinggi. Hal ini menjelaskan penilaian karyawan atas budaya organisasional yang ada dalam organisasi dinyatakan sudah baik.

Penilaian budaya organisasional tertinggi berada pada indikator inovasi dan pengambilan risiko yaitu sebesar 4,08. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat di Yogyakarta memiliki persepsi budaya organisasional tertinggi apabila karyawan diberikan kesempatan untuk berinovasi dan dapat bertanggungjawab atas risiko pekerjaannya.

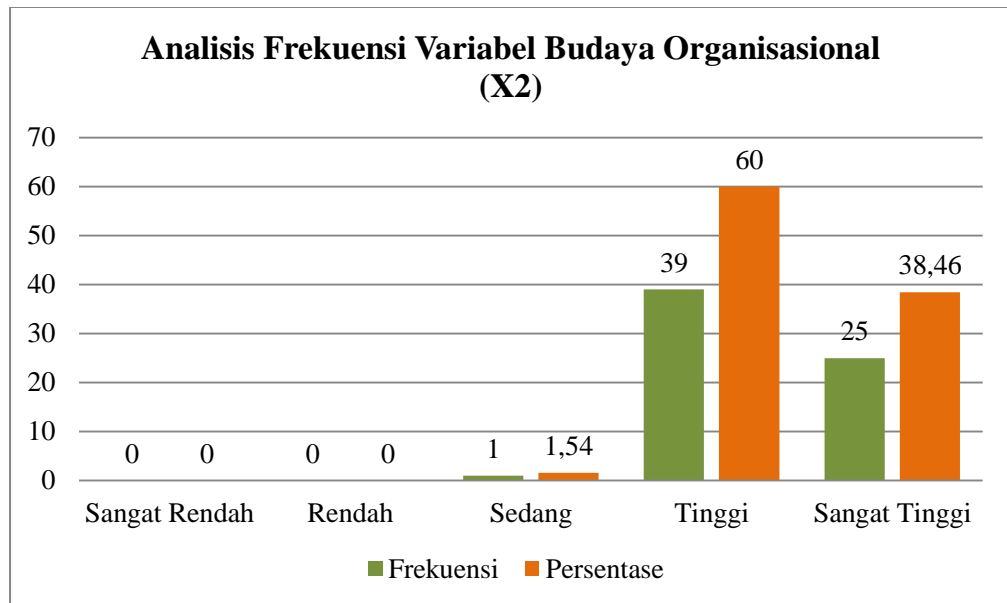
Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel budaya organisasional (X_2) yang disajikan pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasional (X_2)

Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
1 – 21	Sangat Rendah	0	0
22 – 42	Rendah	0	0
43 – 63	Sedang	1	1,54
64 – 84	Tinggi	39	60,00
85 - 105	Sangat Tinggi	25	38,46
Budaya Organisasional		65	100

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2, hal 255)

Berdasarkan Tabel 4.18 maka dapat diketahui bahwa frekuensi variabel budaya organisasional paling dominan adalah Tinggi, yaitu sebanyak 39 orang. Dengan demikian hasil perolehan frekuensi variabel budaya organisasional (X_2) dapat dilihat pada Gambar 4.9 sebagai berikut:



Gambar 4.9 Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasional (X_2)

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2, hal 255)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi sebanyak 65 responden karyawan yang telah disajikan responden penelitian, sebanyak 1 responden atau 1,54 persen memiliki tingkat budaya organisasional sedang, 39 responden atau 60 persen memiliki tingkat budaya tinggi dan 25 responden atau 38,46 persen memiliki tingkat budaya organisasional sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori tinggi, maka disimpulkan bahwa karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat memiliki tingkat budaya organisasional yang tinggi.

3. Kinerja Karyawan

Berikut ditunjukkan penilaian responden terhadap kinerja karyawan yang berada pada SK Harian Kedaulatan Rakyat dapat dilihat pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19 Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
Quality (Kualitas)			
1.	Ketelitian dalam bekerja.	3,81	Tinggi
2.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja.	4,09	Tinggi
3.	Kemampuan mengatasi kesulitan dalam bekerja.	4,07	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,99	Tinggi
Quantity (Kuantitas)			
4.	Kemampuan bekerjs sesuai waktu standar.	4	Tinggi
5.	Kemampuan bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan.	4,04	Tinggi
6.	Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab yang telah diberikan.	4,07	Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,04	Tinggi
Timeliness (Ketepatan Waktu)			
7.	Ketepatan waktu untuk hadir.	4,06	Tinggi
8.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	4,06	Tinggi
9.	Ketepatan waktu untuk pulang kerja.	3,86	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,99	Tinggi
Cost Effectiveness (Biaya Efektif)			
10.	Kemampuan mengurangi jumlah kerugian organisasi.	4,01	Tinggi
11.	Kemampuan menhemat biaya pengeluaran organisasi.	3,86	Tinggi
12.	Kemampuan mengurangi kesalahan di tempat kerja.	4,06	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,97	Tinggi
Need for Supervision (Perlu Pengawasan)			
13.	Kemampuan bekerja tanpa pengawasan.	4,15	Tinggi
14.	Kemampuan bertanggung jawab atas yang dikerjakan.	4,04	Tinggi
15.	Kemampuan mengurangi kesalahan kerja tanpa pengawasan.	4,07	Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,08	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.19

Interpersonal Impact (Pengaruh Interpersonal)			
16.	Kemampuan bekerja dalam tim.	4,10	Tinggi
17.	Kemampuan mendukung rekan kerja.	3,98	Tinggi
18.	Kemampuan menjalin hubungan dengan rekan kerja.	4,09	Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,05	Tinggi
Kinerja Karyawan		4,02	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2, hal 255)

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat dinyatakan respon penilaian memiliki skor sebesar 4,02 yang berada dalam interval (3,43 s/d 4,23). penilaian kinerja karyawan tertinggi terdapat pada indikator *need for supervision* (perlu pengawasan) yaitu sebesar 4,08. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta memiliki persepsi kinerja karyawan tertinggi apabila adanya pengawasan oleh organisasi.

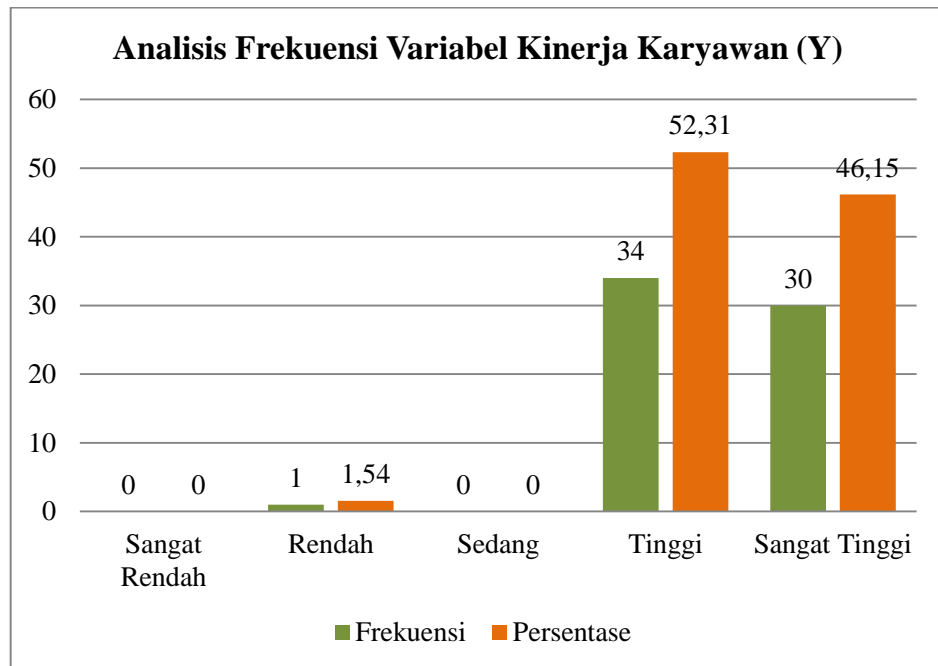
Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel kinerja karyawan (Y) yang disajikan pada Tabel 4.20 sebagai berikut:

Tabel 4.29
Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
1 – 18	Sangat Rendah	0	0
19 – 36	Rendah	1	1,54
37 – 54	Sedang	0	0
55 – 72	Tinggi	34	52,31
73 - 90	Sangat Tinggi	30	46,15
Kinerja Karyawan		65	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui bahwa frekuensi variabel kinerja karyawan paling dominan adalah Tinggi, yaitu sebanyak 34 responden. Dengan demikian hasil analisis frekuensi variabel kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada Gambar 4.10 sebagai berikut:



Gambar 4.10 Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan
 Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2, hal 255)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 65 responden karyawan yang telah dijadikan responden penelitian, sebanyak 1 responden atau 1,54 persen memiliki tingkat kinerja karyawan rendah, 34 responden atau 52,31 persen memiliki tingkat kinerja tinggi, dan 30 responden atau 46,15 persen memiliki tingkat kinerja karyawan sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat di Yogyakarta memiliki tingkat kinerja karyawan yang tinggi.

4. Kepuasan Kerja

Berikut ditunjukkan penilaian dari kepuasan kerja karyawan di SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21 Distribusi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja (Z)

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
Pay (Gaji)			
1.	Saya diberi gaji sesuai jabatan.	3,90	Tinggi
2.	Saya diberi gaji secara rutin.	3,95	Tinggi
3.	Saya mendapat cukup gaji untuk memenuhi kebutuhan.	3,75	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,86	Tinggi
The Work-itself (Pekerjaan itu sendiri)			
4.	Saya menyelesaikan tanggung jawab yang telah diberikan.	3,84	Tinggi
5.	Saya dapat menyelesaikan tantangan pekerjaan.	3,87	Tinggi
6.	Saya menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.	3,93	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,88	Tinggi
Promotion opportunities (Kesempatan untuk dipromosikan)			
7.	Saya diberi promosi yang adil.	3,83	Tinggi
8.	Saya mendapat kesempatan untuk memperoleh penghargaan.	3,86	Tinggi
9.	Saya dapat memperbaiki kinerja.	3,96	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,88	Tinggi
Supervision (Pengawasan)			
10.	Ada pengawasan secara rutin.	3,84	Tinggi
11.	Ada pengawasan dalam sistem operasi kerja.	4,07	Tinggi
12.	Saya dapat memenuhi target organisasi.	3,96	Tinggi
Mean (Rata-rata)		3,95	
Co-workers (Rekan Kerja)			
13.	Ada pemberian solusi antar rekan kerja.	3,90	Tinggi
14.	Ada sikap saling dukung dengan rekan kerja.	4,07	Tinggi
15.	Ada kerjasama dengan rekan kerja.	4,07	Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,01	Tinggi
Kepuasan Kerja		3,91	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2, hal 255)

Berdasarkan Tabel 4.21 dapat dinyatakan respon penelitian pada variabel kepuasan kerja memiliki skor rata-rata 3,91 yang berada dalam interval (3,43 s/d 4,23) atau dalam kategori tinggi. Penilaian kepuasan kerja tertinggi terdapat pada indikator *co-workers* (rekan kerja) sebesar 4,01. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan SK Harian

Kedaulatan Rakyat Yogyakarta memiliki persepsi kepuasan kerja tertinggi apabila adanya rekan kerja yang mendukung dalam pekerjaan.

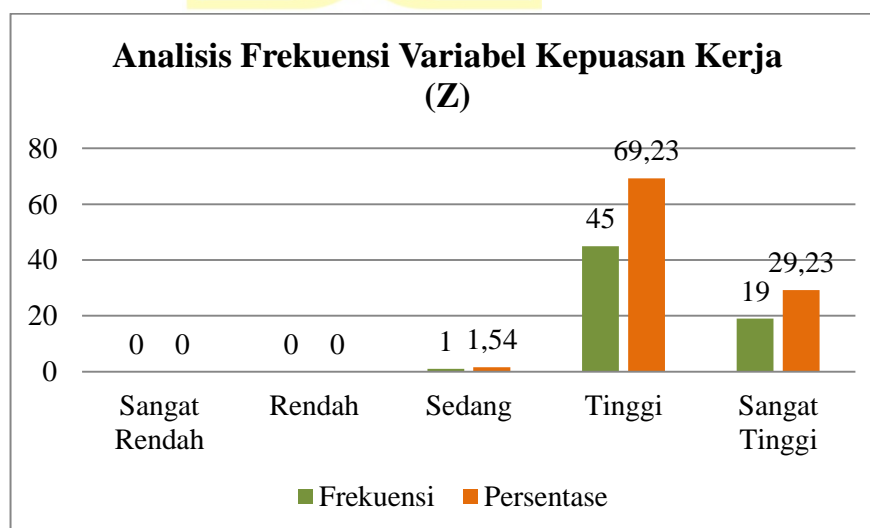
Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel kepuasan kerja (Z) yang dapat dilihat pada Tabel 4.22.

Tabel 4.22 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Range	Kategori	Frekuensi	%
1 – 15	Sangat Rendah	0	0
16 – 30	Rendah	0	0
31 – 45	Sedang	1	1,54
46 – 60	Tinggi	45	69,23
61 – 75	Sangat Tinggi	19	29,23
Kepuasan Kerja		65	100

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2, hal 255)

Berdasarkan Tabel 4.22 maka dapat diketahui bahwa frekuensi variabel kepuasan kerja paling dominan adalah Tinggi, yaitu sebanyak 45 orang. Dengan demikian hasil analisis frekuensi variabel kepuasan kerja (Z) dapat dilihat pada Gambar 4.11 sebagai berikut:



Gambar 4.11 Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2, hal 255)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 65 responden karyawan yang dijadikan responden penelitian, sebanyak 1 responden atau 1,54 persen memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, sebanyak 45 responden atau 69,23 persen memiliki tingkat kepuasan yang tinggi, dan sebanyak 19 responden atau 29,23 persen memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi.

Berikut ditampilkan pada Tabel 4.23 rekapitulasi karakteristik deskriptif variabel penelitian untuk mempermudah dalam pemahaman mengenai karakteristik deskriptif variabel penelitian.

Tabel 4.23 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Variabel	Mean	Kategori
1.	Pengembangan Karir	4,25	Sangat Tinggi
2.	Budaya Organisasional	4,44	Sangat Tinggi
3.	Kinerja Karyawan	4,02	Tinggi
4.	Kepuasan Kerja	3,91	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2, hal 255)

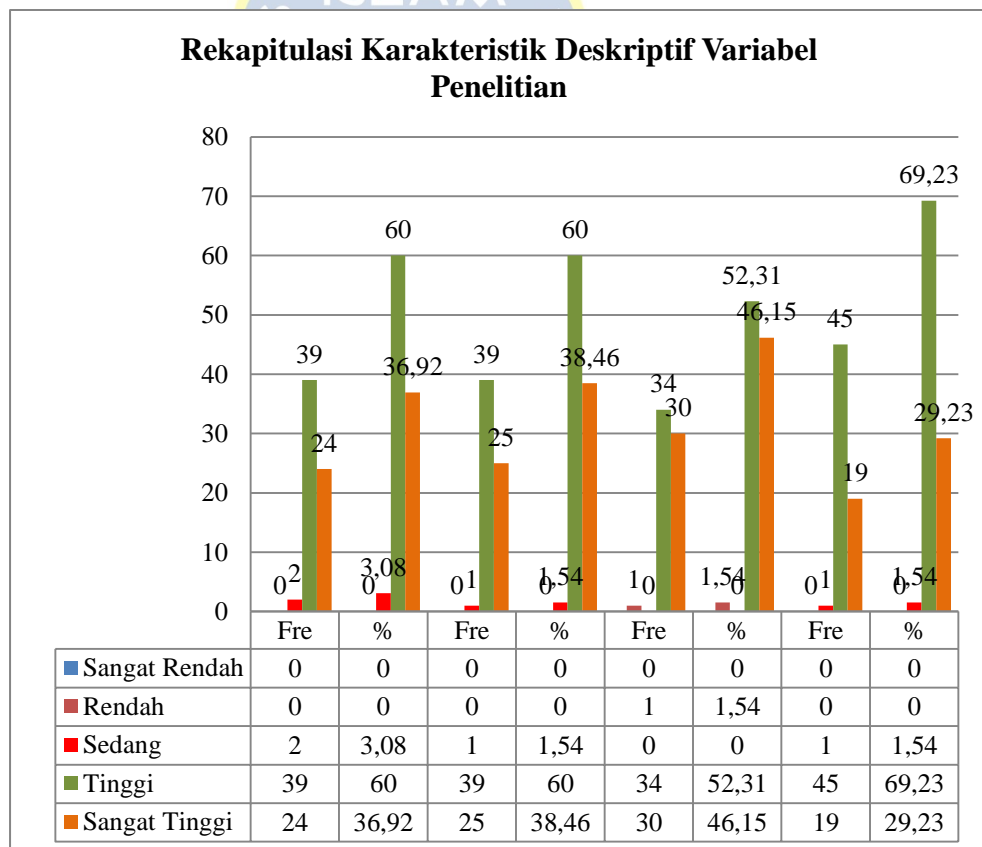
Pada Tabel 4.23 menunjukkan rekapitulasi kategori seluruh variabel penelitian. Berdasarkan Tabel 4.23 diketahui, variabel pengembangan karir dan budaya organisasional karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta dikategorikan sangat tinggi, sedangkan variabel kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta dikategorikan tinggi.

Tabel 4.24
Rekapitulasi Jawaban Variabel Penelitian

Kategori	Pengembangan Karir		Budaya Organisasional		Kinerja Karyawan		Kepuasan Kerja	
	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Sangat Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendah	0	0	0	0	1	1,54	0	0
Sedang	2	3,08	1	1,54	0	0	1	1,54
Tinggi	39	60	39	60	34	52,31	45	69,23
Sangat Tinggi	24	36,92	25	38,46	30	46,15	19	29,23

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2, hal 255)

Hasil rekapitulasi dari data analisis frekuensi variabel penelitian dapat dilihat pada Gambar 4.12.



Gambar 4.12 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2, hal 255)

Berdasarkan Tabel 4.24 dan Gambar 4.12 di atas merupakan hasil rekapitulasi frekuensi jawaban variabel penelitian berdasarkan 65 responden penelitian. Berdasarkan Tabel 2.24 dan Gambar 4.12 jawaban responden pada variabel pengembangan karir, budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja berada pada kategori tinggi. Dapat disimpulkan bahwa karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta memiliki pengembangan karir, budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja yang tinggi.

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menurut Ghozali (2016) bertujuan menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan apabila berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Metode yang digunakan untuk menguji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Glejser*.

Tabel 4.25
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Understandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(Constant)	29,210	5,771		5,061	-,410
X ₁	-,232	-,064	-,444	-3,650	-,065
X ₂	-,138	-,076	-,244	-1,807	-,076
Z	-,080	-,077	-,124	1,045	-,300

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 9, hal 314)

Berdasarkan Tabel 4.25 hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *Glejser* menunjukkan hasil nilai signifikansi lebih dari 0,05 atau 5 persen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

4.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menurut Ghazali (2016) bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal.

Tabel 4.26
Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(constant)	27,942	9,160		3,050	,003		
	Rata X ₁	-,249	-,101	-,307	2,469	,016	,743	1,346
	Rata X ₂	-,269	-,121	-,306	2,219	,030	,604	1,655
	Rata Z	-,038	-,122	-,038	-,311	,757	,777	1,287

a. Dependent Variabel: Rata Y

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 9, hal 314)

Berdasarkan Tabel 4.26 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa data yang diolah menunjukkan nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)* tidak terjadi masalah multikolinearitas. Dibuktikan dengan nilai *tolerance*. $\geq 0,10$. Artinya membuktikan bahwa model regresi tidak

mengandung permasalahan multikolinearitas, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut

4.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Ghozali (2013) digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel sisa atau residual mempunyai distribusi normal. Diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan jika nilai residual mengikuti distribusi yang sesuai. Apabila pendapat dilanggar, hingga uji statistik menjadi tidak valid.

Tabel 4.27 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		<i>Unstandardized Residual</i>
N		65
Normal Parameters ^{ab}	Mean	.0000000
	Std.Deviation	5.8254613
Most extreme Differences	Absolute	.141
	Positive	.129
	Negative	-.141
Kolmogorov-Smirnov Z		.141
Asymp.Sig.(2-tailed)		.003 ^c
a. Test distribution is Normal		
b. Calculated from data		
c. Lilliefors Significance Correction		

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 9, hal 314)

Berdasarkan Tabel 4.27 menunjukkan hasil uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* yang menunjukkan nilai signifikan 0,141. Dari tabel tersebut diketahui bahwa menggunakan data yang berdistribusi normal dikarenakan nilai signifikan yang dihasilkan tersebut lebih besar dari 0,05.

4.3.4 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

Rekapitulasi hasil uji asumsi klasik pada Tabel 4.28 dengan tujuan mempermudah pemahaman, sebagai berikut:

Tabel 4.28 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

No.	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Uji Normalitas	Uji Multikolinearitas	Uji Heteroskedastisitas
1.	X ₁	Normal	0,743 ≥ 0,10	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
2.	X ₂	Normal	0,604 ≥ 0,10	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
3.	Y	Normal	0,777 ≥ 0,10	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
4.	Z	Normal	-	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 9, hal 314)

4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

4.4.1 Pengujian Regresi Linear berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mendapatkan hasil dugaan hipotesis dari pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan analisis regresi linear berganda terlampir pada Tabel 4.29.

Tabel 4.29 Hasil Regresi Linear Berganda Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients ^a						
Model		Understandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,385	,952		2,948	,005
	Pengembangan Karir	,488	,214	,327	2,285	,028
	Budaya Organisasional	,432	,114	,492	3,789	,002

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

Berdasarkan Tabel 4.29, maka dapat diketahui bentuk model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$Z = 1,385 + 0,488X_1 + 0,432X_2 + \epsilon \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

a = Konstanta

X₁ = Pengembangan Karir

X₂ = Budaya Organisasional

€ = *error*

Berdasarkan hasil persamaan di atas maka dapat diartikan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta (a)

Nilai konstanta sebesar 1,385 menunjukkan bahwa apabila perubahan variabel bebas yang terdiri dari pengembangan karir dan budaya organisasional atau sama dengan nol, maka besarnya kepuasan kerja di SKH KR di Yogyakarta adalah sebesar 1,385.

2. Pengembangan Karir (X_1)

Pengembangan Karir (X_1) mempunyai koefisien regresi yang positif yaitu sebesar 0,488 yang berarti pengembangan karir (X_1) memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja (Z), sehingga makin baiknya pengembangan karir akan menyebabkan naiknya kepuasan kerja sebesar 0,488 dengan asumsi semua variabel lain konstan atau nol.

3. Budaya Organisasional (X_2)

Budaya Organisasional (X_2) mempunyai koefisien regresi yang positif sebesar 0,432 yang berarti budaya organisasional (X_2) memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja (Z). Sehingga semakin baik budaya organisasional akan menyebabkan kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,432 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.30
Koefisien Determinasi Berganda Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary ^b				
Model	R	R.Square	Adjusted R. Square	Std. Error of the Estimate
1	.472 ^b	.223	.198	6,22243
a. Predictors (Constant), Budaya Organisasional, Pengembangan Karir				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja				

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

Berdasarkan Tabel 4.30, menunjukkan besarnya nilai *Adjusted R Square* yang diperoleh sebesar 0,198. Hal ini dapat diartikan bahwa 19,8 persen kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh pengembangan karir (X_1) dan

budaya organisasional (X_2), sedangkan sisanya sebesar 80,2 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

4.4.2 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi untuk mendapatkan hasil dengan hipotesis dari pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan analisis linear berganda ditunjukkan pada Tabel 4.31.

Tabel 4.31 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,941	1,516		3,398	.001
	Pengembangan Karir	.248	.100	.305	2,476	.016
	Budaya Organisasional	.285	.108	.324	2,632	.011

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

Berdasarkan Tabel 4.31, maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + \epsilon$$

$$Y = 2,941 + 0,248X_1 + 0,285X_2 + \epsilon \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

$$Y = \text{Kinerja Karyawan}$$

a = Konstanta

X_1 = Pengembangan Karir

X_2 = Budaya Organisasional

ϵ = *Error*

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda (2), maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta (a)

Nilai konstanta sebesar 2,941 menunjukkan bahwa apabila tidak ada kenaikan pada variabel pengembangan karir dan budaya organisasional maka kinerja karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta adalah sebesar 2,941.

2. Pengembangan Karir (X_1)

Pengembangan karir (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,248. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir (X_1) dan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,248 dapat diartikan bahwa apabila variabel pengembangan karir meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat 0,248 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

3. Budaya Organisasional (X_2)

Budaya organisasional (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,285. Hal ini

menunjukkan bahwa budaya organisasional (X_2) dan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang berlawanan. Nilai koefisien 0,285 dapat diartikan bahwa apabila variabel budaya meningkat satu satuan, maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,285 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.32 Koefisien Determinasi Berganda Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary ^b				
Model	R	R. Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.547 ^a	.299	.276	5,91978
a. Predictors (Constant), Budaya Organisasional, Pengembangan Karir				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

Berdasarkan Tabel 4.32 menunjukkan besarnya nilai *Adjusted R Square* yang diperoleh sebesar 0,276. Hal ini dapat diartikan bahwa 27,6 persen kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karir (X_1) dan budaya organisasional (X_2), sedangkan sisanya sebesar 72,4 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

4.4.3 Pengujian Regresi Linear Sederhana dengan Menggunakan satu Variabel Independen yaitu Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi berganda kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditunjukkan melalui Tabel 4.33 sebagai berikut:

Tabel 4.33 Hasil Regresi Linear Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,000	7,251		7,999	.000
	Kepuasan Kerja	.246	.122	.246	2,012	.048

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

Berdasarkan tabel 4.33 maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1Z + \epsilon$$

$$Y = 2,000 + 0,246Z + \epsilon \dots\dots\dots (3)$$

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

Z = Kepuasan Kerja

ϵ = error

Berdasarkan hasil persamaan di atas maka dapat diartikan sebagai berikut:

1. Konstanta (a)

Nilai konstanta sebesar 2,000 menunjukkan bahwa apabila tidak ada kenaikan pada variabel kepuasan kerja maka kinerja karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta adalah sebesar 2,000.

2. Kepuasan Kerja (Z)

Pada variabel kepuasan kerja mempunyai koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,246 yang berarti menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang positif. Sehingga semakin baik kepuasan kerja akan menyebabkan naiknya kinerja karyawan sebesar 0,246 dengan asumsi semua variabel lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

3. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2).

Tabel 4.34 Koefisien Determinasi Berganda Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary ^b				
Model	R	R. Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.462 ^a	.604	.455	6,79766
b. Predictors (Constant), Kepuasan Kerja				
c. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi dengan nilai-nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,455 atau 45,5 persen. Maka dapat diartikan bahwa 45,5 persen kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 45,5 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

4.5 Uji Hipotesis

Pengambilan keputusan atau pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan). Adapun hasil dari uji t (parsial) dan uji F (simultan) pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

4.5.1 Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi linear berganda pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan ditunjukkan pada Tabel 4.35 sebagai berikut:

Tabel 4.35 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,941	1,516		3,398	.001
	Pengembangan Karir	.248	.100	.305	2,476	.016
	Budaya Organisasional	.285	.108	.324	2,632	.011

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311.)

1. Hipotesis 1: Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 1

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika sig. penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig. penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu $0,016 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi "*Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan*" **Terbukti.**

2. Hipotesis 2: Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 2

H_0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

H_a : Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika sig. penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika sig. penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu $0,011 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi “*Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan*” **Terbukti.**

3. Hipotesis 3: Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.36 Hasil Uji F Variabel Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	925.533	2	462.767	13.205	.000 ^b
	Residual	2172.713	62	35.044		
	Total	3098.246	64			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional, Pengembangan Karir						

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

a. Hipotesis 3

H_0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

H_a : Ada pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian $<0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika tingkat sig. penelitian $>0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi “*Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan*” **Terbukti.**

4.5.2 Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji regresi linear berganda pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja ditunjukkan pada Tabel 4.37 sebagai berikut:

Tabel 4.37 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients ^a						
Model		Understandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,385	,952		2,948	,005
	Pengembangan Karir	,488	,214	,327	2,285	,028
	Budaya Organisasional	,432	,114	,492	3,789	,002

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

4. Hipotesis 4: Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

a. Hipotesis 4

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian $<0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika tingkat sig. penelitian $>0,05$ maka Ho diterima dan Ho ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu $0,028 < 0,05$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 berbunyi “*Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja*”

Terbukti.

5. Hipotesis 5: Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

a. Hipotesis 5

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian $<0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika tingkat sig. penelitian $>0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu $0,002 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 berbunyi “*Terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja*” **Terbukti.**

6. Hipotesis 6: Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.38 Hasil Uji F Variabel Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	689,690	2	344,845	8,906	.000 ^b
	Residual	2400,557	62	38,719		
	Total	3090,246	64			
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						
b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional, Pengembangan Karir						

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

a. Hipotesis 6

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian $<0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika tingkat sig. penelitian $>0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 berbunyi yaitu *“Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja”* **Terbukti.**

4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi linear sederhana kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditunjukkan melalui Tabel 4.39 sebagai berikut:

Tabel 4.39 Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,000	7,251		7,999	0,000
	Kepuasan Kerja	0,246	0,122	0,246	2,012	0,048

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

7. Hipotesis 7: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 7

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian $<0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika tingkat sig. penelitian $>0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 yang berbunyi “*Terdapat pengaruh positif dan*

signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan”

Terbukti.

4.6 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja dalam memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dan pengaruh variabel kepuasan kerja dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

1. Uji pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan.

$$(1) Z = a + bX_1$$

$$(2) Y = a + bX_1 + bZ$$

Berikut merupakan hasil persamaan regresi pertama (1)

Tabel 4.40 Hasil Analisis Regresi Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	45.081	8.223		5.483	.000
	Pengembangan Karir	.945	.188	.633	1.689	.096

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

Berdasarkan Tabel 4.40 dapat diketahui bahwa pengembangan karir menunjukkan nilai *standardized* sebesar 0,633 yang merupakan nilai *path* atau jalur P₂ (a).

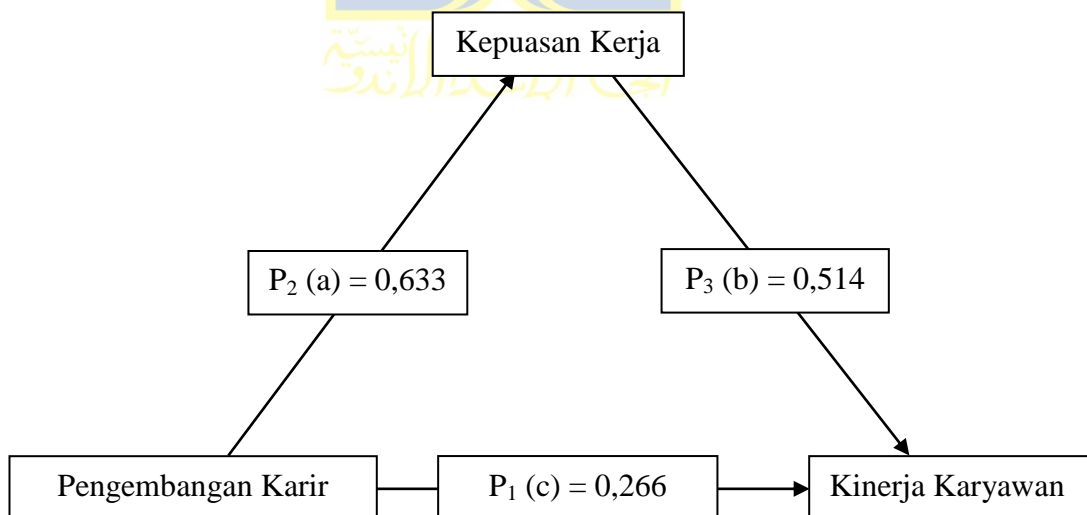
Tabel 4.40 Hasil Analisis Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34.308	8.971		3.825	.000
	Pengembangan Karir	.219	.123	.266	3.871	.000
	Kepuasan Kerja	.284	.083	.514	1.370	.176

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

Berdasarkan Tabel 4.41 dapat diketahui bahwa nilai *standardized beta* pengembangan karir sebesar 0,266 yang merupakan nilai *path* atau jalur P₁ (c'). selanjutnya diketahui bahwa nilai *standardized beta* kepuasan kerja sebesar 0,514 yang merupakan nilai *path* atau jalur P₃ (b).



Gambar 4.13 Analisis Jalur Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji menggunakan uji Sobel dengan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,514^2 0,123^2 + 0,633^2 0,083^2 + 0,123^2 0,083^2}$$

$$Sab = 0,054$$

Selanjutnya akan dilakukan uji t statistik pengaruh mediasi yaitu dengan cara menghitung menggunakan rumus berikut:

$$t = \frac{ab}{sab} = \frac{0,633 \times 0,514}{0,054} = \frac{0,325}{0,054} = 6,018$$

Berdasarkan perolehan nilai t_{hitung} yaitu sebesar 6,108 di mana lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu 1,999, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,325 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

2. Uji pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

Koefisien dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$(1) Z = a + bX$$

$$(2) Y = a + bX + bZ$$

Berikut hasil output uji untuk persamaan regresi pertama pada Tabel 4.42.

Tabel 4.42 Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.160	7.994		3.148	.003
	Budaya Organisasional	.614	.103	.598	4.239	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

Berdasarkan Tabel 4.42 dapat diketahui bahwa pengembangan karir menunjukkan nilai *standardized* sebesar 0,598 yang merupakan nilai *path* atau jalur P₂ (a).

Berikut merupakan hasil dari persamaan regresi kedua pada Tabel 4.43.

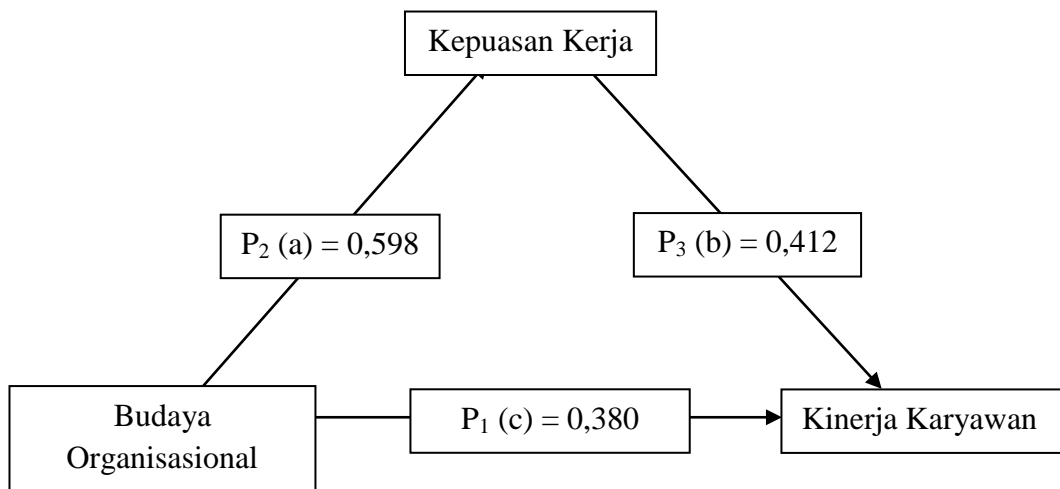
Tabel 4.43 Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.506	8.635		4.343	.000
	Budaya Organisasional	.349	.102	.380	3.694	.000
	Kepuasan Kerja	.368	.099	.412	3.736	.838

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

Berdasarkan Tabel 4.43 dapat diketahui bahwa nilai *standardized* beta budaya organisasional sebesar 0,380 yang merupakan nilai *path* atau jalur P₁ (c'). Kemudian diketahui bahwa nilai *standardized beta* kepuasan kerja sebesar 0,412 yang merupakan nilai *path* atau jalur P₃ (b).



Gambar 4.14 Analisis Jalur Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 311)

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji menggunakan uji Sobel dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2} \\
 Sab &= \sqrt{0,412^2 0,102^2 + 0,598^2 0,099^2 + 0,102^2 0,099^2} \\
 Sab &= 0,074
 \end{aligned}$$

Selanjutnya akan dilakukan uji t statistik pengaruh mediasi yaitu dengan cara menghitung menggunakan rumus berikut:

$$t = \frac{ab}{sab} = \frac{0,598 \times 0,412}{0,074} = \frac{0,246}{0,074} = 3,329$$

Berdasarkan perolehan nilai t_{hitung} yaitu sebesar 3,329 Di mana lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,999, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,246 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan:

1. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan nilai t_{hitung} yaitu sebesar 6,108 di mana lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,999, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,325 yang signifikan dan hipotesis kedelapan yang berbunyi *Ada pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan* **Terbukti.**
2. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan nilai t_{hitung} yaitu sebesar 3,329 di mana lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,999, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat koefisien mediasi 0,246 signifikan dan hipotesis ke sembilan yang berbunyi *Ada pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan* **Terbukti.**

Tabel 4.45 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh positif dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H2	Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H3	Terdapat pengaruh positif dari pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H4	Terdapat pengaruh positif dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.	Terbukti
H5	Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.	Terbukti
H6	Terdapat pengaruh positif dari pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.	Terbukti
H7	Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H8	Terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H9	Terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.	Terbukti

Sumber: Data primer diolah, 2021

4.7 Pembahasan

4.7.1 Data Deskriptif

Responden penelitian melibatkan 65 karyawan di SKH KR Yogyakarta. Responden pada penelitian ini didominasi 44 karyawan laki-laki dan mayoritas usia 46 sampai 55 tahun berjumlah 33 orang. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir mayoritas SMA yaitu sebanyak 32 orang, status pernikahan paling dominan yaitu sudah menikah sebanyak 63 orang. Karakteristik responden berdasarkan

masa kerja mayoritas lebih dari 10 sampai 15 tahun sebanyak 34 orang, dan penghasilan paling dominan yaitu lebih Rp 6.000.000 sampai Rp 9.000.000 sebanyak 39 orang.

Berdasarkan hasil penelitian responden karyawan SKH KR Yogyakarta dapat diidentifikasi tentang pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *intervening*. Pada variabel pengembangan karir (X_1) menghasilkan nilai rata-rata atau *mean* 4,25 masuk ke kategori sangat tinggi. Persepsi karyawan terhadap budaya organisasional (X_2) mempunyai nilai rata-rata atau *mean* 4,44 yang masuk kategori sangat tinggi. Persepsi karyawan terhadap kinerja karyawan (Y) mempunyai nilai rata-rata atau *mean* 4,02 masuk di kategori tinggi. Persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja (Z) mempunyai nilai rata-rata atau *mean* 3,91 dan dapat dikategorikan tinggi. Perbedaan yang terjadi pada penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu terdapat pada lokasi penelitian, sektor penelitian dan jumlah sampel yang digunakan serta ada tambahan variabel lain.

4.7.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah diuji, pengembangan karir memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dibuktikan variabel pengembangan karir menunjukkan nilai t_{hitung} yaitu 2,476 dengan nilai signifikansi 0,016 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai koefisien regresi pada variabel ini sebesar 0,285, sehingga jika variabel pengembangan karir mengalami satu satuan

maka variabel kinerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,285 yang diasumsikan jika semua pengembangan karir dalam organisasi akan menyebabkan makin meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa pengembangan karir yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, oleh Sutoro (2020) di mana memiliki persamaan penggunaan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan serta alat analisis yang digunakan. Perbedaannya terletak pada lokasi yang digunakan untuk penelitian. Teori pengembangan karir yang digunakan yaitu teori Mangkunegara (2007) dan teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Khaerul Umam (2010). Penelitian kedua yang dilakukan oleh Ronia dan Graha (2020) memiliki persamaan yaitu alat analisis yang digunakan yakni SPSS dan penggunaan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang digunakan. Teori pengembangan karir yang digunakan yaitu teori Handoko (2001) dan teori kinerja yang digunakan yaitu teori Busro (2018). Penelitian yang ketiga dilakukan oleh Rosyidawati (2018) memiliki persamaan penelitian yaitu penggunaan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan serta alat analisis yang digunakan yaitu SPSS, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang akan

digunakan. Teori pengembangan karir menggunakan teori Rivai (2003) dan teori kinerja karyawan menggunakan Jansen (dalam Dessler 2010).

Penelitian keempat dilakukan oleh Arifin *et al.* (2020) memiliki persamaan yakni penggunaan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian dan alat analisis yang digunakan di mana penelitian ini menggunakan AMOS *Version 20 SEM Program*. Teori pengembangan karir yang digunakan Handoko (2008) dan teori kinerja karyawan yang digunakan Bernardin (2007). Penelitian kelima dilakukan oleh Lee dan Young (2018) memiliki persamaan yakni penggunaan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan dan alat analisis yang digunakan yaitu SPSS, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang dilakukan. Teori pengembangan karir yang digunakan yaitu Greenhaus *et al.* (2000) dan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Bernardin dan Russel (1993). Penelitian terakhir yang dilakukan oleh Ratnasari *et al.* (2020) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu penggunaan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan serta alat analisis yang digunakan yaitu SPSS, sedangkan perbedaan terletak pada tempat penelitian yang digunakan. Teori pengembangan karir menggunakan teori dari Robbins (2010) dan teori kinerja menggunakan teori dari Robbins (2010).

Berdasarkan beberapa teori mengenai pengembangan karir yang digunakan penelitian terdahulu, teori yang dipilih Greenhaus *et al.* (2000) dengan indikator *career success, growth in career in achievement, development of self attainment, development of self improvement, developmetn of personal skill*. Teori kinerja karyawan yang dipilih yakni Bernardin dan Russel (1993) dengan indikator *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan SKH KR Yogyakarta untuk mengetahui hipotesis yang ditemukan dan dapat dibuktikan dengan teori yang sebelumnya. Penelitian ini menyatakan bahwa hipotesis 1 berbunyi “*Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan*” **Terbukti.**

4.7.3 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah dilakukan uji hipotesis, budaya organisasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada variabel budaya organisasional menunjukkan t_{hitung} yaitu 2,632 dan nilai signifikansinya 0,011. Sementara itu nilai regresi dari uji tersebut menunjukkan hasil sebesar 0,285 yang dapat diartikan bahwa apabila variabel pengembangan karir meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,285 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

Peneliti mempunyai hasil penelitian budaya organisasional berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil

dari penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Estiana dan Pramulatno (2020) yang memiliki persamaan yakni alat analisis yang digunakan SPSS, penggunaan variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada tempat penelitian yang dilakukan dan lokasi penelitian yang digunakan. Pada penelitian ini teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Robbins (2015) dan teori kinerja karyawan yang digunakan Robbins (2015). Penelitian kedua dilakukan oleh Hairudinor *et al.* (2020) di mana memiliki persamaan yaitu variabel yang digunakan budaya organisasional dan kinerja karyawan serta alat analisis berupa SPSS, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang digunakan dan terdapat penambahan variabel penelitian terdahulu. Penelitian ini menggunakan teori budaya organisasional dari Schein (2010) dan teori kinerja karyawan berasal dari Manzoor *et al.* (2011). Selanjutnya penelitian ketiga dilakukan oleh Rivai (2020) di mana memiliki persamaan terletak pada penggunaan variabel yaitu budaya organisasional dan kinerja karyawan serta alat analisis yang digunakan berupa SPSS, sedangkan penelitian ini memiliki perbedaan yaitu penambahan variabel pada penelitian terdahulu dan lokasi penelitian yang dilakukan. Pada penelitian ini teori budaya organisasional menggunakan teori dari Robbins (2012) dan teori kinerja karyawan yang digunakan teori Mangkunegara (2017).

Penelitian keempat dilakukan oleh Relawati dan Kasmari (2019) memiliki persamaan pada alat analisis berupa SPSS serta variabelnya menggunakan budaya organisasional dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terdapat pada tempat penelitian yang digunakan dan ada penambahan variabel pada penelitian terdahulu. Teori budaya organisasional yang digunakan teori dari Robbins dan Judge (2015) dan teori kinerja karyawan yang digunakan teori dari Bernardin dan Russel (2013). Penelitian kelima dilakukan oleh Huda dan Farhan (2019) di mana memiliki persamaan yang terdapat pada variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan serta alat analisis yang digunakan SPSS, sedangkan terdapat perbedaan yaitu penambahan variabel pada penelitian terdahulu dan lokasi penelitian yang digunakan. Teori budaya organisasional yang digunakan berasal dari Robbins dan Judge (2015) dan teori kinerja karyawan berasal dari Kasmir (2016). Penelitian terakhir yang dilakukan oleh Andi *et al.* (2019) menunjukkan hasil negatif dan tidak signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki persamaan yakni pada variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan terdapat pada lokasi penelitian yang digunakan, alat analisis yang digunakan berupa AMOS versi 21 dan penambahan variabel pada penelitian terdahulu. Teori yang digunakan pada budaya organisasional yaitu teori dari Robbins (2006) dan teori kinerja karyawan berasal dari teori Bernardin dan Russel (1993).

Berdasarkan beberapa teori mengenai budaya organisasional yang digunakan penelitian terdahulu, teori yang dipilih Robbins dan Judge (2015) dengan indikator terdiri dari *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team people*, *agressiveness*, *stability*. Teori kinerja karyawan yang dipilih yaitu Bernardin dan Russel (1993). Penelitian ini dilakukan pada karyawan SKH KR Yogyakarta untuk mengetahui hipotesis yang ditemukan, pada penelitian yang nantinya dibuktikan dengan teori terdahulu. Penelitian ini menyatakan hipotesis 2 berbunyi *Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan* **Terbukti**.

4.7.4 Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji simultan yang telah dilakukan memberikan hasil bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji F yang menunjukkan nilai F hitung sebesar 13,205 dengan nilai signifikansi 0,000, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,276 yang memiliki bahwa sebesar 27,6 persen variabel pengembangan karir dan budaya organisasional memengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian terdapat penelitian terdahulu yang selaras,

di antara penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anggraini (2019) yang memiliki persamaan pada variabel dan alat analisis. Perbedaan penelitian ini terletak pada lokasi penelitian dan ada penambahan variabel. Penelitian ini menggunakan teori pengembangan karir yang digunakan teori Siagian (2006), teori budaya organisasional menggunakan dari Robbins dan Judge (2009) dan teori kinerja karyawan berasal dari Mangkunegara (2013). Penelitian kedua dilakukan oleh Hanifah *et al.* (2020) memiliki persamaan yaitu penggunaan variabel pengembangan karir, budaya organisasional dan kinerja karyawan serta alat analisis yang digunakan yakni SPSS. Perbedaannya terletak pada penambahan variabel dan lokasi penelitian yang digunakan. Pada penelitian ini teori pengembangan karir berasal dari Saydam (2005), teori budaya organisasional dari teori Mas'ud (2014) dan teori kinerja karyawan berasal dari Mangkunegara (2016). Penelitian ketiga dilakukan oleh Enouza (2020) di mana mempunyai persamaan alat analisis berupa SPSS dan variabel yang digunakan yaitu pengembangan karir, budaya organisasional dan kinerja karyawan. Perbedaan terdapat pada tempat penelitian dan penambahan variabel. Penelitian ini teori pengembangan karir menggunakan teori dari Sitohang (2006), budaya organisasional menggunakan teori Robbins & Coulter (2012) dan kinerja karyawan dari teori Robbins (2006).

Penelitian terakhir dilakukan oleh Putra (2020) hasil menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan

beberapa teori mengenai pengembangan karir yang digunakan pada penelitian terdahulu, teori pengembangan karir yang dipilih Greenhaus *et al.* (2000), teori budaya organisasional yang dipilih Robbins dan Judge (2015). Penelitian ini dilakukan pada karyawan SKH KR Yogyakarta untuk mengetahui hipotesis yang telah ditemukan, pada penelitian nantinya akan dibuktikan dengan teori sebelumnya. Penelitian ini menyatakan hipotesis 3 berbunyi “*Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan*” **Terbukti.**

4.7.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil uji hipotesis yang telah dilakukan memiliki pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Diperoleh angka t sebesar 2,285 dengan nilai signifikansi sebesar 0,28 sehingga hasil hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi pada variabel ini sebesar 0,488, dapat diartikan bahwa apabila variabel pengembangan karir meningkat satu satuan maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,488 dengan asumsi variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

Peneliti mempunyai hasil penelitian bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa pengembangan karir yang tinggi dapat meningkatkan

kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, oleh Ashraf (2019) di mana memiliki persamaan pada penggunaan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaan terdapat pada alat analisis yang digunakan berupa *Structural Equation Modeling* (SEM), lokasi penelitian di perusahaan kimia di Bangladesh dan penambahan variabel yang digunakan. Pada teori pengembangan karir berasal dari Bernardin (2005) dan teori kepuasan kerja berasal dari teori Basol (2016). Penelitian kedua dilakukan oleh Jumroh dan Dekawati (2020) yang memiliki persamaan yaitu variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja serta alat analisis berupa SPSS, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian dan penambahan variabel yang digunakan. Penelitian ini menggunakan teori pengembangan kinerja dari Robbins (2002) dan teori kepuasan kerja dari Gibson (2004). Penelitian ketiga dilakukan oleh Sanidatur (2020) memiliki persamaan alat analisis SPSS dan penggunaan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja. Perbedaannya yakni adanya penambahan variabel dan tempat penelitian. Teori pengembangan karir dari Handoko (2001) dan teori kepuasan kerja dari Luthans (2015).

Penelitian keempat dilakukan oleh Putra (2020) di mana memiliki persamaan pada penggunaan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaan terdapat pada alat analisis yang digunakan berupa *Partial Least Square*, lokasi penelitian dan penambahan variabel yang digunakan. Penelitian ini menggunakan teori pengembangan karir

dari Siagian (dalam Putri 2015) dan teori kepuasan kerja berasal dari Luthans (2011). Penelitian kelima dilakukan oleh Rahayu *et al.* (2019) yang memiliki persamaan terdapat pada penggunaan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaan yaitu pada tempat penelitian, alat analisis berupa *Structural Equation Modeling (SEM)* dan penambahan variabel yang digunakan. Teori pengembangan karir yang digunakan dari Gibson *et al.* (1997) dan teori kepuasan kerja oleh Edison *et al* (2016). Penelitian terakhir dilakukan oleh Ratnasari *et al.* (2020) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan dari penelitian ini terletak pada alat analisis berupa SPSS dan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaan terdapat pada lokasi penelitian dan penambahan variabel yang digunakan. Pengembangan karir menggunakan teori dari Robbins (2010) dan kepuasan kerja berasal dari teori Luthans (2006).

Berdasarkan beberapa teori mengenai pengembangan karir yang telah digunakan penelitian terdahulu, teori yang dipilih Greenhaus *et al.* (2000) dan teori kepuasan kerja yang dipilih yaitu Luthans (2006) dengan indikator antara lain pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan SKH KR di Yogyakarta untuk mengetahui hipotesis yang telah ditemukan dan dibuktikan dengan teori penelitian terdahulu. Penelitian ini menyatakan

bahwa hipotesis 4 berbunyi “*Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja*” **Terbukti.**

4.7.6 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan data yang telah dilakukan uji hipotesis budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada variabel budaya organisasional menunjukkan nilai t_{hitung} yaitu 3,789 dengan nilai signifikansinya 0,002, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya bahwa budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta.

Peneliti mempunyai hasil penelitian bahwa budaya organisasional berpengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Putra *et al* (2019) di mana memiliki persamaan pada penggunaan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian, alat analisis berupa *Structural Equation Modeling (SEM)* dan penambahan variabel yang digunakan. Penelitian ini menggunakan teori budaya organisasional dari Wambui & L., (2018) dan teori kepuasan kerja dari Tien (2018). Penelitian kedua dilakukan oleh Imam dan Cahyaningrum (2019) memiliki persamaan alat analisis berupa SPSS serta variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaannya pada lokasi penelitian dan penambahan variabel yang digunakan. Teori budaya organisasional berasal dari Robbins (2002) dan kepuasan kerja berasal dari

Luthans (2006). Penelitian ketiga dilakukan oleh Desty (2019) di mana memiliki persamaan terletak di alat analisis berupa SPSS dan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja. Perbedaan terletak pada penambahan variabel dan lokasi penelitian yang digunakan. Dalam penelitian ini teori budaya organisasional menggunakan Robbins (2002) dan teori kepuasan kerja menggunakan Robbins (1998). Penelitian keempat dilakukan oleh Hendharsa (2020) dengan persamaan variabel budaya organisasional, sementara perbedaan terdapat pada lokasi yang digunakan, alat analisis berupa WrapPls 6.0 dan penambahan variabel. Teori budaya organisasional berasal dari Robbins (2002) dan teori kepuasan kerja dari Sutrisno (2014).

Penelitian terakhir dilakukan oleh Hendra *et al.* (2018) memiliki hasil penelitian negatif dan tidak signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja. Persamaan terdapat variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaannya alat analisis berupa PLS, tempat penelitian serta penambahan variabel yang digunakan. Penelitian ini dilakukan di SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan di penelitian ini. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Robbins dan Judge (2015) dan teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja. Penelitian ini menyatakan hipotesis 5 yang berbunyi “*Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja*” **Terbukti.**

4.7.7 Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis simultan yang telah dilakukan memiliki hasil bahwa variabel pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja. Hasil uji F dibuktikan dengan nilai F hitung 8,906 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, sehingga hasil hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional dengan bersamaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dibuktikan dengan koefisien determinasi sebesar 0,198 Hal ini dapat diartikan bahwa 19,8 persen kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karir (X_1) dan budaya organisasional (X_2), sedangkan sisanya 80,2 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Peneliti mempunyai hasil penelitian bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Di mana hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pramono dan Handini (2020) yang memiliki persamaan alat analisis berupa SPSS serta variabel pengembangan karir, budaya organisasional dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaannya yaitu lokasi penelitian dan adanya penambahan variabel yang digunakan. Teori pengembangan karir dari Sunyoto (2015), teori budaya organisasional dari Sopiah (2012) dan teori kepuasan kerja dari Sudiro (2018). Penelitian kedua dilakukan oleh Sihite *et al.* (2020) yakni mempunyai persamaan

dari alat analisis berupa SPSS dan variabel pengembangan karir, budaya organisasional dan kepuasan kerja, sementara perbedaan pada penambahan variabel dan tempat penelitian yang digunakan. Penelitian menggunakan teori dari Mangkunegara (2007) untuk pengembangan karir, teori Robbins (2011) pada budaya organisasional dan teori Luthans (2005) pada kepuasan kerja. Penelitian ketiga dilakukan oleh Putra *et al* (2018) di mana mempunyai persamaan yakni alat analisis berupa SPSS dan variabel pengembangan karir, budaya organisasional dan kepuasan kerja. Perbedaan terletak pada lokasi penelitian dan tambahan variabel yang digunakan. Teori pengembangan karir dari Nitisemito (2007), teori budaya organisasional dari Robbins (2006) dan teori kepuasan kerja dari Hasibuan (2001). Penelitian terakhir dilakukan oleh Pradyana dan Suwandana (2019) menunjukkan hasil bahwa pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Di mana memiliki persamaan yaitu variabel pengembangan karir, budaya organisasional dan kepuasan kerja serta alat analisis seperti SPSS. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan tambahan variabel yang digunakan. Dari pengembangan karir menggunakan teori dari Sunyoto (2015), budaya organisasional dari Robbins (2011) dan kepuasan kerja dari Robbins (2007).

Penelitian ini dilakukan di SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta untuk membuktikan adanya teori yang nantinya untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Penelitian ini menyatakan bahwa hipotesis 7

berbunyi “*Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja*” **Terbukti.**

4.7.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah dilakukan, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 2,019 dengan nilai signifikansinya 0,048, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai koefisien regresi pada variabel ini sebesar 0,246 di mana apabila variabel kepuasan kerja meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan meningkat sebesar 0,246. Artinya kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta.

Hasil penelitian mendukung bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di mana hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lie dan Siagian (2018) mempunyai persamaan diantaranya variabel kepuasan kerja dan kinerja sedangkan perbedaan terdapat pada alat analisis berupa PLS, lokasi penelitian dan adanya penambahan variabel yang digunakan. Penelitian ini pada kepuasan kerja dari Spector (dalam Robbins 2006) dan kinerja karyawan dari Robbins (2006). Penelitian kedua dilakukan oleh Syaharuddin (2019) memiliki persamaan yakni variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sementara perbedaannya lokasi penelitian, alat analisis berupa PLS dan penambahan variabel yang digunakan. Teori

kepuasan kerja yang digunakan Kreitner & Kinichi (2005) dan kinerja karyawan yang digunakan Soedjono (2005). Penelitian ketiga dilakukan oleh Nuryanti dan Ketut (2020) di mana terdapat persamaan yaitu alat analisis yang digunakan berupa SPSS serta variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan terdapat pada tempat penelitian dan penambahan variabel yang digunakan. Penelitian ini pada kepuasan kerja menggunakan Robbins & Judge (2015) dan kinerja karyawan menggunakan Bangun (2012). Penelitian keempat dilakukan oleh Rosalia *et al* (2020) persamaannya ialah variabel kepuasan kerja dan kinerja yang digunakan, sedangkan perbedaan terletak pada alat analisis berupa SEM dan PLS, lokasi penelitian. Teori kepuasan kerja dari Edison *et al* (2016) dan kinerja karyawan dari Robbins & Judge (2009). Peneliti terakhir dilakukan oleh Kharishma *et al.* (2019) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan terdapat pada variabel kepuasan kerja dan alat analisis menggunakan SPSS, sementara perbedaan terdapat pada lokasi penelitian. Kepuasan kerja menggunakan teori dari Robbins & Judge (dalam Puspitawati 2013) dan kinerja karyawan dari Mangkunegara (2011).

Penelitian ini dilakukan di SK Harian Kedaulatan Rakyat untuk membuktikan adanya teori yang nantinya untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Dari beberapa penelitian terdahulu di atas teori kepuasan kerja dipilih dari Luthans (2006) dan kinerja karyawan dipilih dari teori

Bernardin & Russel (1993). Penelitian ini menyatakan bahwa hipotesis 7 berbunyi “*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*” **Terbukti.**

4.7.9 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah diuji, diketahui bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan memperoleh nilai t_{hitung} 6,108 di mana lebih besar dari nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu 1,999, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,325 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis 8 berbunyi “*Terdapat pengaruh mediasi positif dari kepuasan kerja pada hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan*” **Terbukti.**

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, oleh Pratama dan Pasaribu (2020) memiliki persamaan menggunakan variabel yang sama yaitu kepuasan kerja, pengembangan karir dan kinerja karyawan, sementara perbedaan terdapat alat analisis berupa SEM dan *SmartPLS*, lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan. Teori pengembangan karir yang digunakan dari Robbins & Judge (2010), teori kinerja karyawan berasal dari mangkunegara (2017) dan teori kepuasan kerja menggunakan dari Sutrisno (2014). Penelitian kedua dilakukan oleh Putra (2020) di mana terdapat persamaan yakni penggunaan variabel yang sama berupa

pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaan terletak pada tempat penelitian, jumlah sampel yang digunakan serta alat analisis berupa PLS. Penelitian ini menggunakan teori Siagian (dalam Putri 2015) pada pengembangan karir, teori Mathis & Jackson (2008) di kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja yang digunakan Luthans (2011). Penelitian ketiga dilakukan oleh Candana *et al.* (2020) memiliki persamaan yakni alat analisis yang digunakan berupa SPSS dan variabel yang sama pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja, sementara perbedaan terdapat pada jumlah sampel yang digunakan dan lokasi penelitian. Teori pengembangan karir berasal dari Siagian (dalam Putri 2015), teori kinerja karyawan dari Mangkunegara (2016) dan teori kepuasan kerja berasal dari Luthans (2006). Penelitian keempat dilakukan oleh Ratnasari *et al.* (2020) hasil penelitiannya memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan dari mediasi kepuasan kerja pada hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu alat analisis berupa SPSS dan variabel yang sama pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaan terletak pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan. Teori pengembangan karir menggunakan dari Robbins (2010), teori kinerja karyawan dari Robbins (2010) serta teori kepuasan kerja berasal dari Luthans (2006). Penelitian terakhir memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan dari mediasi kepuasan kerja pada hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, di mana penelitian ini dilakukan oleh

Purnama dan Iqbal (2020) memiliki persamaan berupa variabel yang sama pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaan terdapat pada alat analisis berupa PLS, tempat lokasi dan jumlah sampel yang digunakan. Teori pengembangan karir berasal dari Handoko (2001), teori kinerja karyawan dari Gomes (2003) dan teori kepuasan kerja dari Richard *et al.* (2012).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta untuk membuktikan teori yang telah ada dan untuk menguji hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Greenhaus *et al* (2000) pada variabel pengembangan karir, teori Bernardin & Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan dan teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja.

4.7.10 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah diuji, diketahui bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,329 di mana lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu 1,999, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,246 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 9 berbunyi “*Terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan*” **Terbukti.**

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Pallawagau (2020) memiliki persamaan yaitu penggunaan variabel budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaannya yaitu lokasi yang digunakan dan alat analisis berupa *Structural Equation Method (SEM)*. Pada penelitian ini, budaya organisasional menggunakan teori dari Wirawan (2007), kinerja karyawan menggunakan teori dari wirawan (2009) dan kepuasan kerja menggunakan teori dari Luthans (2006). Penelitian kedua dilakukan oleh Halilintar dan Taurina (2018) memiliki persamaan penggunaan variabel budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta alat analisisnya, sedangkan perbedaan terdapat pada lokasi penelitian yang digunakan. Teori budaya organisasional berasal dari Robbins & Judge (2008), kinerja karyawan berasal dari Mangkunegara (2009) dan kepuasan kerja berasal dari Sutrisno (2014). Penelitian ketiga dilakukan oleh Muspiron *et al* (2020) memiliki persamaan variabel yang sama budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja, perbedaannya pada tempat yang digunakan. Budaya organisasional menggunakan teori dari Robbin & Coulter (2002), kinerja karyawan menggunakan dari Robbins (2006) dan kepuasan kerja menggunakan dari Hasibuan (2008). Penelitian keempat dilakukan oleh Paramitha *et al.* (2020) yang memiliki variabel yaitu budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja dan alat analisis berupa SPSS. Perbedaannya yaitu tempat penelitian yang digunakan dan jumlah sampelnya. Teori budaya organisasional berasal dari Robbins

(2011), kinerja karyawan berasal dari Mathis & Jackson (2008) dan kepuasan kerja dari teori Robbins & Judge (2015). Penelitian terakhir dilakukan oleh Wahyuniardi (2018), hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak memiliki pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Persamaannya yaitu penggunaan variabel yang sama budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaannya yaitu alat analisis berupa *Structural Equation Modelling (SEM)* dan Lisrel serta tempat yang digunakan dalam penelitian. Budaya organisasional menggunakan teori dari Robbins (2011), kinerja karyawan menggunakan dari Bernardin & Russel (1993) dan kepuasan kerja teori dari Locke (1978).

Penelitian ini dilakukan pada SKH KR Yogyakarta untuk membuktikan teori yang sudah ada serta menguji hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan yaitu Robbins & Judge (2015) pada budaya organisasional, teori Bernardin & Russel (1993) pada kinerja karyawan dan teori Luthans (2006) pada kepuasan kerja.

4.8 Pembahasan Umum

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi individu terkait variabel pengembangan karir, budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Data terkumpul sebanyak 65 kuesioner yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan SK Harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta. Pada penelitian-penelitian terdahulu, terdapat perbedaan dalam

penggunaan teori dari masing-masing variabel, alat analisis, lokasi penelitian dan hasil.

Pada hipotesis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya oleh Sutoro (2019), Ronia dan Graha (2020), Rosyidawaty (2018), Arifin *et al.* (2020), Lee dan Young (2018), dan Ratnasari *et al.* (2020) dengan menggunakan teori yang berbeda pada setiap masing-masing variabel. Pada hipotesis pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya oleh Estiana dan Pramulatno (2020), Hairudinor *et al.* (2020), Rivai (2020), Relawati dan Kasmari (2019), Andi *et al.* (2019) serta Huda dan Farhan (2019) dengan menggunakan teori yang berbeda pada masing-masing variabel. Pada hipotesis pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan menemukan beberapa penelitian terdahulu diantaranya Anggraini (2019), Hanifah *et al.* (2020), Enouva (2020) dan Putra (2020) dengan menggunakan teori yang berbeda pada setiap masing-masing dari variabel.

Pada hipotesis pengembangan karir terhadap kepuasan kerja menemukan beberapa penelitian sebelumnya, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Ashraf (2019), Jumroh dan Dekawati (2020), Sanidatur (2020), Rahayu *et al.* (2020), Ratnasari *et al.* (2020) dan Putra (2020) dengan menggunakan teori yang berbeda pada masing-masing variabel. Pada hipotesis budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian sebelumnya, diantaranya penelitian yang telah dilakukan oleh Putra

et al. (2019), Imam dan Cahyaningrum (2019), Desty (2019), Hendharsa (2020), dan Hendra *et al.* (2020) dengan menggunakan teori yang berbeda-beda pada setiap variabel. Pada hipotesis pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu, oleh Pramono dan Handini (2020), Sihite *et al.* (2020), Putra *et al.* (2018) serta Pradayana & Suwandana (2019) dengan menggunakan teori yang berbeda pada setiap variabel.

Pada hipotesis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mendapatkan penelitian sebelumnya diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Lie & Siagian (2018), Syaharuddin (2019), Nurhayanti & Ketut (2020), Rosalia *et al.* (2020) dan Kharishma *et al.* (2019) dengan menggunakan teori yang berbeda-beda pada masing-masing variabel. Pada hipotesis pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja peneliti menemukan beberapa penelitian sebelumnya diantaranya Pratama *et al.* (2020), Putra (2020), Candana *et al.* (2020), Ratnasari *et al.* (2020) serta Purnama & Iqbal (2020) dengan menggunakan teori pada setiap variabel yang berbeda. Pada hipotesis budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja mendapatkan beberapa penelitian terdahulu oleh Pallawagau (2020), Halilintar dan Taurina (2018), Muspiro *et al.* (2020), Paramitha *et al.* (2020), Mariati dan Mauludin (2018), serta Wahyuniardi (2018) dengan menggunakan teori yang berbeda pada setiap variabel.

Terdapat sembilan hipotesis yang diuji pada penelitian ini. Dari hasil analisis yang dilakukan, menyatakan bahwa sembilan hipotesis yang diajukan

terbukti. Dari hasil tersebut dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh secara tidak langsung (pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar dari pengaruh secara langsung (pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh tidak langsung (budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar dari pengaruh langsung (budaya organisasional terhadap kinerja karyawan)). Di dalam penelitian terdahulu, terdapat variabel penelitian yang memiliki kesamaan dengan variabel penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di SKH KR Yogyakarta.

Penelitian ini menggunakan teori Greenhaus *et al.* (2000) untuk variabel pengembangan karir, Robbins & Judge (2015) untuk variabel budaya organisasional, Bernardin & Russel (1993) untuk variabel kinerja karyawan dan Luthans (2006) untuk variabel kepuasan kerja. Demikian teori yang terdapat dalam kerangka penelitian ini hingga hasil penelitiannya

menunjukkan bahwa pilihan teori ini terbukti terverifikasi melalui serangkaian uji hipotesis.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini:

1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
6. Pengembangan karir dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
9. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tersebut, berikut merupakan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi SK Harian Kedaulatan Rakyat di Yogyakarta, diantaranya:

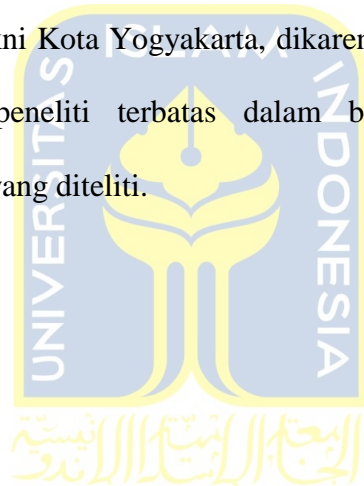
1. Dalam meningkatkan pengembangan karir yang diadakan oleh organisasi, pihak organisasi dapat mempertimbangkan permasalahan tentang pemberian tanggung jawab lebih besar pada pekerjaan yang utama. Dengan adanya pemberian tanggung jawab tersebut, maka karyawan memiliki semangat yang besar untuk mencapai target sehingga pemberian tanggung jawab dari organisasi akan mencapai prestasi karirnya.
2. Dalam menunjang peningkatan budaya organisasional, organisasi harus menetapkan kebiasaan dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, sehingga karyawan memiliki target yang dicapai dengan tepat waktu pada pekerjaan.
3. Dalam meningkatkan kinerja karyawan seharusnya mempertimbangkan ketelitian dalam bekerja untuk menyelesaikan tugas yang diberikan organisasi secara tepat. Tindakan yang dilakukan dengan cara fokus pada pekerjaan dan periksa secara ulang hasil pekerjaan.
4. Dalam menunjang kepuasan kerja karyawan organisasi harus memberikan gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan. Ini dapat

dilakukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, sehingga karyawan akan tetap berusaha dalam meningkatkan produktivitasnya dan fokus pada pekerjaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil positif dan signifikan, namun demikian penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Sampel yang digunakan sangat terbatas pada organisasi pada daerah tertentu yakni Kota Yogyakarta, dikarenakan pandemi Covid-19 yang membuat peneliti terbatas dalam berkomunikasi dengan pihak organisasi yang diteliti.



DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif.* Yogyakarta: BPFE UGM.
- Andi., Sudarno., & Nyoto. (2019). Effect of Organizational Culture, Work Motivation and Organizational Commitment on Work Motivation and Performance of PT. Arta Boga Cemerlang Pekanbaru. *Jurnal Akutansi, Kewirausahaan dan Bisnis*. Vol 4, No.1, Juni ISSN 2527-8223.
- Anggraini, O. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal. *Jurnal Creative Agung*, Vol.9, No.2 April, 58-73.
- Arifin, H., Raza, H., Saputra, J., & Puteh, A. (2020). The Influence of Recruitment and Career Development Towards Employee Performance: A Mediating Role of Competence. *Talent Development & Excellence*. Vol.12, No.1, 1040-1055.
- Ashraf, A. (2019). The Mediating Role of Work Atmosphere in The Relationship between Supervisor Cooperation, Career Growth and Job Satisfaction. *Journal of Workplace Learning*. Maret.
- Becker, G. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education 3rd Edition*, London: The University of Chicago Press, Ltd.
- Bernadin, J. & Russel, J. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2013). *Principles of Human Resource Management. 16th Edition*. South Western-Cengage Learning.
- Candana, M., Putra, A., & Krisna, L. (2020). The Effect of Career Development and Organizational Commitment to employee Performance with Job satisfaction as a Moderating Variable in PT. P&P Lembah Karet. *Dinasti International Journal of Management Sciences*: Vol.2, Issue 2, November.
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approches*. SAGE Publications, Inc.
- Dale Carneige Training. (2012). *Dinamika Keterlibatan Karyawan*. Dale Carneige & Associates, Inc.
- Degenova, M.K. (2008). *Intimate Relationship, Marriages and Families (7th edition)*. New Yorl: McGraw-Hill.

- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh. Jakarta Barat: PT. Indeks. Penerjemah: Paramita Rahayu
- Desty, W. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pada PT. Bank Riau Kepri Syariah Pekanbaru. *Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah*. Vol.2, No.1.
- Enouza, V. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Gojek Surabaya. *STIE MAHARDIKA*.
- Estiana, R. & Pramulatno, H. (2020). Analisis Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitramental Perkasa Karawang. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol.10, No.1.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Edisi Ketujuh.. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Edisi Kedelapan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., John M. Ivanceich dan James H. Jr. Donelly. (1997). *Organisasi, Perilaku, Struktur Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara. Alih bahasa: Nunuk Adiarni.
- _____. (2003). *Organizational Behaviour, Structure and Process*. 8th edition. Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Greenhaus, J. G., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M., (2000). *Career Management*. 3rd ed. New York: The Dryden Press.
- Hairudino., Utomo, S., & Humaidi (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Puruk Cahu. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol.10, No.1.
- Halilintar, M. & Taurina, I. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). *Jurnal Manajemen*. Vol.6, No.2.

- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan SDM*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanifah, M., Djaelani, K., & Basalamah, R. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir, Employee Engagement dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Pada The Bagong Adventure Museum Tubuh Kota Batu). *Jurnal Wawasan Manajemen*. Vol.6, No.1.
- Hasibuan, M.S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendharsa, A. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Moderasi Budaya Organisasi Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship*. Vol.8, No.1.
- Hendra., Sugiarti, T., & Dewi, S. (2020). Peran Interaksi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Sekolah Tinggi Teologi Gereja Kalimantan Evangelis di Banjarmasin). *Jurnal Wawasan Manajemen*. Vol.6, No.1.
- Huda, M., & Farhan, F. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap OCB dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Motivasi*. Vol.15., hal 62-66
- Imam, T., & Cahyaningrum, W. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Perum Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia Cabang Tarakan). *Jurnal Ekonomika Fakultas Ekonomi Universitas Borneo tarakan*. Vol.1, No.1.
- Judge, T.A., & Wanatabe, S. (1993). Another Look at The Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship, *Journal of Applied Psychology*, 78 (6): 939-948.
- Jumroh, U., & Dekawati, I. (2020). Dukungan Pengembangan Karir dan Pemberdayaan oleh Kepala Sekolah serta Kontribusinya terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*. Vol.VI, No.1.
- Kharishma, M., Lestari, S., & Avianti, E. (2019). The Influenced of Organizational Culture and work satisfaction on Employee Performance

with Organizational Commitments as Intervening Variables. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*. Vol.21, No.2.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*, Edisi 9 Buku 1. Jakarta Selatan: Salemba Empat. Penerjemah: Biro Bahasa Alkemis.

Lee, Y., & Young, J. (2018). A Multilevel Analysis of Individual and Organizational Factors that Influence The Relationship between Career Development and Job Performance Improvement. *European Journal of Training and Development* Vol.42, No.5/6, pp. 286-304

Lie, F., & Siagian, H. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada CV. Union event Planner. *AGORA*. Vol.6, No.1.

Locke, E.A. (1969). *The Natural and causes of Job Satisfaction, Handbook of Industrial and Arganizational Psychology*. RAND Mc Nally: Chicago, Terjemahan: Vivin Andika Yuwono, dkk

Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi sepuluh*. Yogyakarta: PT. Andi. Penerjemah: Vivin Andhika Yuwono, dkk.

Mangkunegara, A (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosda Karya.

_____. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosda Karya.

_____. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.

Mariati., & Mauludin, H. (2018). The Influenced of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance, Job satisfaction as Intervening Variable on Secretariat Staff of Pasuruan Regency. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol.20, Issue.8.

Mathis, R. L. & Jackson, J.H. (2006). *Human Resource Management, Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat. Penerjemah: Angelica Diana.

Mondy, R. Wayne, & Robert, M. Noe. (2005). *Human Resource Management Ninth Edition*. USA: Prehentliche Hall.

_____. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.

Munandar, A. S. (2012). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Muspiro, Hairudonor, & Febrianto, A (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Tiga Daun Kapuas. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*. Vol.9, No.1.

Nawani, I. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.

Nitisemito, A. (1992). *Manajemen Personalia: Manajemen SDM, Cetakan Kedelapan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Nuryanti, & Ketut, D. (2020). Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*. Vol.9, No.3.

Pallawagau, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kasmar Tiar Raya. *Jurnal Ekbang*. Vol.3, No.1.

Paramitha, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and review*. Vol.7, Issue.3.

- Pradanyana, D., & Suwandana, M. (2019). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*. Vol.8, No.9.
- Pramono, A., & Handini, S. (2020). Pengaruh Pelatihan Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap kepuasan Kerja Pegawai kesyahbandaran Utama Tanjung Perak Surabaya. *Soetomo Business Review*. Vol.3, No.2.
- Pratama, P., & Pasaribu, E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol.3, No.2.
- Purnama, Y., & Iqbal, A. (2020). Effect of Compensation, Career Development on the Performance of Employees through Job Satisfaction as Intervening Variable at PT. Bank Syariah Mandiri in Indonesia. *European Journal of Business and Management*. Vol.12, No.3.
- Putra, C., Zulfadil., & Indartti, S. (2018). The Effect of Work Discipline, Career development and Organizational Culture on Job Satisfaction of LPP RRI Employee Pekanbaru. *PROCURATIO*. Vol.6, No.2.
- Putra, P. (2020). Pengaruh Career Development dan Organizational Culture terhadap Job satisfaction serta Dampaknya pada Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol.8, No.4.
- Putra, R., Nyoto., Sunyoto., & Wulandari, E. (2019). The Effect of motivation, Training, Organizational culture and Organizational Commitments on Work satisfaction and Performance of Teachers at SMK Negeri Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol.7, No.3.
- Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H (2019). The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government. *International Review of Management and Marketing*, Vol.9, No.1, 79-89, 2019, ISSN: 2146-4405
- Ratnasari, L., Sutjahjo, G., & Adam. (2020). The Employee Performance: Career Development, Work Motivation and Job Satisfaction. *Altantis Press, Advances in Economics, Business and Management research*. Vol.100.

- Relawati, E., & Kasmari. (2019). Pengaruh Komunikasi, Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nasmoco Majapahit Semarang. *Students' Journal of Economic and Management*, Vol 8, No.1 (2019)
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Federal International Finance Medan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol.3, No.2.
- Rivai, V. H. & Sagala, E.J. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. & Judge, T. (1998). *Perilaku Organisasi*. Penerjemah: Pujaatmaka Hadyana. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- _____. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Penerjemah: Hilda dan Sartika. Jakarta: Erlangga.
- _____. (2008). *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II*. Penerjemah: Hadyana Pujaaatmaja. Prehallindo. Jakarta.
- _____. (2013). *Organizational Behaviour, 15th Edition*. USA: Prentice Hall.
- _____. (2015). *Perilaku Organisasi, Edisi 16*. Penerjemah: Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Robert., A Baron., & Donn, B. (2003). *Psikologi Sosial Edisi Sepuluh*. Airlangga: Jakarta.
- Ronia, R., & Graha, N. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir dan Reward terhadap Kinerja Karyawan PR. Trubus Alami. *Journal Riset Mahasiswa Manajemen*. Vol.6, No.1.
- Rosalia, D., Mintarti, S., & Heksarini, A. (2020). The Effect of Compensation and Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance at SMK Medika Samarinda. *Saudi Journal of Business and Mngement Studies*. Vol.5, No.7, 448-454.

- Rosyidawaty, S. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. *e-Proceeding of Management*. Vol.5, No.1.
- Sanidatur, S. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja di Pabrik Gula Tjoekir Jombang. *Journal of Business and Innovation Management*. Vol.2, No.2, 147-162.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business A Skill Building Approach, Seventh Edition*. United kingdom: John Wiley.
- _____. (2017). *Research Methods for Business A Skill Building Approach, Seventh Edition*. United kingdom: John Wiley.
- Siagian, S. P. (2006). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sihite, B., Sulistiadi, A., & Utama, V. (2020). The Effect of Leadership and Organizational culture Career development to Work Satisfaction employees at PT. SPV Purwakarta West Java. *Jurnal Ilmiah MEA*. Vol.4, No.1.
- Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- _____. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual dan SPSS*. Jakarta: Kencana
- Sobirin, A. (2009). *Budaya Organisasi, Edisi Kedua*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Surat Kabar Harian Kedaulatan Rakyat. (1945). Tentang Harian Kedaulatan

Rakyat. www.krjogja.com Diakses 24 April 2021 pukul 13.00 WIB

Sutoro, M. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BCA Finance Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*. Vol.2, No.1

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

_____. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

_____. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Syahrudin. (2019). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening. *INOVASI*. Vol.15, No.2.

Wahyuniardi, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan. *Jurnal teknik Industri*. Vol.19, No.2, 118-126.

Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pusaka Belajar.

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.



LAMPIRAN

LAMPIRAN 1
KUESIONER PENELITIAN

Kepada

Yth. Responden Penelitian

Karyawan Surat Kabar Harian Kedaulatan Rakyat di Yogyakarta

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswi Universitas Islam Indonesia

Nama : Amalia Tuti Nur Soesmono

NIM : 17311156

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Surat Kabar Harian Kedaulatan Rakyat di Yogyakarta”**, maka saya mohon bantuan serta kesediaannya Bapak/Ibu, Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya berharap jawaban Bapak/Ibu, saudara/i berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya



Amalia Tuti Nur Soesmono

A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami :

1. Nama Responden:
2. Jenis Kelamin:
 - a. Laki-Laki
 - b. Perempuan
3. Usia:
 - a. Kurang dari 25 tahun
 - b. 26 tahun - 35 tahun
 - c. 36 tahun - 45 tahun
 - d. 46 tahun - 55 tahun
 - e. Lebih dari 55 tahun
4. Pendidikan Terakhir:
 - a. SMP
 - b. SMA
 - c. Diploma
 - d. Sarjana (S1)
 - e. Magister (S2)
 - f. Doktorat (S3)
5. Status Pernikahan:
 - a. Sudah Kawin
 - b. Belum Kawin
6. Lama Bekerja:
 - a. Kurang dari 5 tahun

- b. 5 tahun – 10 tahun
- c. Lebih dari 10 tahun - 15 tahun
- d. Lebih dari 15 tahun – 20 tahun
- e. Lebih dari 20 tahun

7. Penghasilan

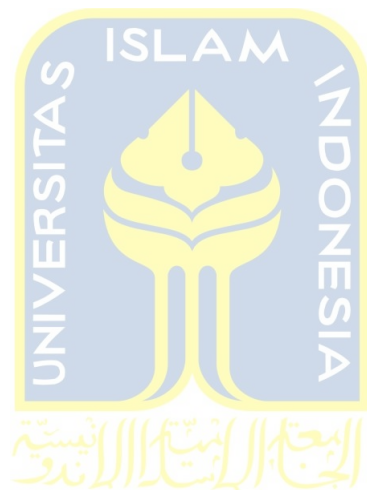
- a. Kurang dari Rp 3.000.000
- b. Rp. 3.000.000 – Rp 6.000.000
- c. Lebih dari Rp 6.000.000 – Rp 9.000.000
- d. Lebih dari Rp 9.000.000 – Rp 12.000.000
- e. Lebih dari Rp 12.000.000

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon untuk **melingkari** jawaban yang sesuai dengan pilihan yang Bapak/ Ibu/Saudara rasakan
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/ Ibu untuk mengembalikan kepada yang mengerahkan angket/ kuesioner.
4. Mohon untuk memberikan jawaban **sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab.**

A. Kinerja Karyawan						
Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :						
Skor 5 = Sangat Baik (SB)						
Skor 4 = Baik (B)						
Skor 3 = Cukup (C)						
Skor 2 = Kurang (K)						
Skor 1 = Sangat Kurang (SK)						
Quality (Kualitas)						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
1.1	Ketelitian dalam bekerja.	5	4	3	2	1
1.2	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja.	5	4	3	2	1
1.3	Kemampuan mengatasi kesulitan dalam bekerja.	5	4	3	2	1
Quantity (Kuantitas)						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
1.4	Kemampuan bekerjs sesuai waktu standar.	5	4	3	2	1
1.5	Kemampuan bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan.	5	4	3	2	1
1.6	Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab yang telah diberikan.	5	4	3	2	1
Timeliness (Ketepatan Waktu)						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
1.7	Ketepatan waktu untuk hadir.	5	4	3	2	1
1.8	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	5	4	3	2	1
1.9	Ketepatan waktu untuk pulang kerja.	5	4	3	2	1
Cost Effectiveness (Biaya Efektif)						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
1.10	Kemampuan mengurangi jumlah kerugian organisasi.	5	4	3	2	1
1.11	Kemampuan menhemat biaya pengeluaran	5	4	3	2	1

	organisasi.					
1.12	Kemampuan mengurangi kesalahan di tempat kerja.	5	4	3	2	1



Need for Supervision (Perlu Pengawasan)						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
1.13	Kemampuan bekerja tanpa pengawasan.	5	4	3	2	1
1.14	Kemampuan bertanggung jawab atas yang dikerjakan.	5	4	3	2	1
1.15	Kemampuan mengurangi kesalahan kerja tanpa pengawasan.	5	4	3	2	1
Interpersonal Impact (Pengaruh Interpersonal)						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
1.16	Kemampuan bekerja dalam tim.	5	4	3	2	1
1.17	Kemampuan mendukung rekan kerja.	5	4	3	2	1
1.18	Kemampuan menjalin hubungan dengan rekan kerja.	5	4	3	2	1

<p>B. Pengembangan Karir</p> <p>Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :</p> <p>Skor 5 = Sangat Setuju (SS) Skor 4 = Setuju (S) Skor 3 = Ragu-ragu (R) Skor 2 = Tidak Setuju (TS) Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)</p>						
Career Success (Kesuksesan Karir)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.1	Ada pemberian pengalaman pada jabatan lain.	5	4	3	2	1
2.2	Ada pemberian penghargaan atas kenaikan jabatan.	5	4	3	2	1
2.3	Ada pemberian promosi jabatan yang lebih tinggi.	5	4	3	2	1
Growth in Career Achievement (Pertumbuhan Prestasi Karir)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.4	Ada kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerja.	5	4	3	2	1
2.5	Ada kesempatan mengikuti pelatihan kerja	5	4	3	2	1
2.6	Ada kesempatan untuk mengembangkan diri diluar tempat kerja.	5	4	3	2	1
2.7	Ada pemberian tanggung jawab lebih di luar pekerjaan.	5	4	3	2	1

2.8	Ada pemberian tanggung jawab lebih besar pada pekerjaan yang utama.	5	4	3	2	1
Development of salary Attainment (Perkembangan Pencapaian Gaji)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.9	Ada kenaikan gaji secara berkala.	5	4	3	2	1
2.10	Ada pemberian imbalan khusus sesuai dengan prestasi.	5	4	3	2	1
2.11	Ada pemberian tunjangan sesuai dengan jabatan.	5	4	3	2	1
Development of Self Improvement (Pengembangan Peningkatan Diri)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.12	Ada pemberian dalam meningkatkan potensi diri.	5	4	3	2	1
2.13	Ada pemberian <i>mentoring</i> untuk mencapai suatu jabatan.	5	4	3	2	1
2.14	Ada pemberian <i>konseling</i> secara periodik.	5	4	3	2	1
2.15	Ada pemberian <i>coaching</i> secara rutin.	5	4	3	2	1
2.16	Ada pemberian umpan balik dari atasan.	5	4	3	2	1
2.17	Ada pemberian umpan balik dari rekan kerja.	5	4	3	2	1
Development of Personal Skills (Pengembangan Keterampilan Pribadi)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.18	Ada kesempatan mengembangkan kemampuan konseptualnya.	5	4	3	2	1
2.19	Ada kesempatan mengembangkan keterampilan komunikasi.	5	4	3	2	1
2.20	Ada kesempatan mengembangkan kemampuan berbasis teknologi informasi.	5	4	3	2	1
2.21	Ada kesempatan menerapkan pemanfaatan teknologi informasi.	5	4	3	2	1

C. Budaya Organisasional

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

- Skor 5 = Sangat Setuju (SS)
 Skor 4 = Setuju (S)
 Skor 3 = Ragu-ragu (R)
 Skor 2 = Tidak Setuju (TS)
 Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Inovasi dan Pengambilan Risiko (*Innovation and risk taking*)

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.1	Organisasi memberikan kesempatan dalam pengambilan keputusan.	5	4	3	2	1
3.2	Organisasi memberikan kesempatan dalam mengambil risiko.	5	4	3	2	1
3.3	Organisasi memberikan kesempatan menyampaikan inovasi.	5	4	3	2	1

Attention to detail (*Perhatian pada Hal Detail*)

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.4	Kebiasaan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar organisasi.	5	4	3	2	1
3.5	Kebiasaan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	5	4	3	2	1
3.6	Kebiasaan menganalisis pekerjaan secara detail.	5	4	3	2	1

Outcome Orientation (*Orientasi Hasil*)

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.7	Organisasi memberikan penghargaan atas pencapaian kerja.	5	4	3	2	1
3.8	Organisasi menentukan target kerja yang dicapai.	5	4	3	2	1
3.9	Organisasi memberikan evaluasi hasil kerja secara rutin.	5	4	3	2	1

People Orientation (*Orientasi pada Orang*)

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.10	Ada partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan.	5	4	3	2	1
3.11	Ada hubungan harmonis karyawan dengan atasan.	5	4	3	2	1
3.12	Ada hubungan baik antar karyawan.	5	4	3	2	1

Team Orientation (Orientasi pada Tim)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.13	Ada kerjasama antar anggota tim.	5	4	3	2	1
3.14	Ada koordinasi antar tim satu dengan tim lainnya.	5	4	3	2	1
3.15	Ada rasa saling percaya antar anggota tim.	5	4	3	2	1
Aggressiveness (Agresifitas)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.16	Ada penghargaan untuk karyawan terbaik.	5	4	3	2	1
3.17	Ada tuntutan prestasi kerja yang dicapai.	5	4	3	2	1
3.18	Ada penghargaan pada prestasi kerja.	5	4	3	2	1
Stability (Stabilitas)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.19	Organisasi memberikan informasi pekerjaan.	5	4	3	2	1
3.20	Organisasi memberikan prosedur kerja.	5	4	3	2	1
3.21	Organisasi memberikan standar kerja.	5	4	3	2	1

D. Kepuasan Kerja

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

- Skor 5 = Sangat Setuju (SS)
 Skor 4 = Setuju (S)
 Skor 3 = Ragu-ragu (R)
 Skor 2 = Tidak Setuju (TS)
 Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Pay (Gaji)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.1	Saya diberi gaji sesuai jabatan.	5	4	3	2	1
4.2	Saya diberi gaji secara rutin.	5	4	3	2	1
4.3	Saya mendapat cukup gaji untuk memenuhi kebutuhan.	5	4	3	2	1

<i>The Work-itself (Pekerjaan itu sendiri)</i>						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.4	Saya menyelesaikan tanggung jawab yang telah diberikan.	5	4	3	2	1
4.5	Saya dapat menyelesaikan tantangan pekerjaan.	5	4	3	2	1
4.6	Saya menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.	5	4	3	2	1
<i>Promotion opportunities (Kesempatan untuk dipromosikan)</i>						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.7	Saya diberi promosi yang adil.	5	4	3	2	1
4.8	Saya mendapat kesempatan untuk memperoleh penghargaan.	5	4	3	2	1
4.9	Saya dapat memperbaiki kinerja.	5	4	3	2	1
<i>Supervision (Pengawasan)</i>						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.10	Ada pengawasan secara rutin.	5	4	3	2	1
4.11	Ada pengawasan dalam sistem operasi kerja.	5	4	3	2	1
4.12	Saya dapat memenuhi target organisasi.	5	4	3	2	1
<i>Co-workers (Rekan Kerja)</i>						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.13	Ada pemberian solusi antar rekan kerja.	5	4	3	2	1
4.14	Ada sikap saling dukung dengan rekan kerja.	5	4	3	2	1
4.15	Ada kerjasama dengan rekan kerja.	5	4	3	2	1

LAMPIRAN 2

TABULASI DATA MENTAH

1. Pengembangan Karir (X₁)

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7
1	4	3	4	3	4	4	4
2	4	2	4	4	3	4	3
3	2	4	4	2	2	4	4
4	5	5	5	5	5	4	3
5	5	4	5	4	4	5	4
6	5	4	5	4	4	5	4
7	5	4	4	4	4	5	4
8	4	4	4	3	4	4	4
9	5	4	5	5	3	5	4
10	3	4	4	3	4	4	4
11	4	4	3	3	3	4	5
12	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	3
14	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4
16	3	3	3	3	3	4	5
17	4	4	4	4	4	4	4
18	4	3	4	3	3	4	3
19	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4
22	1	2	2	3	4	5	3
23	3	2	2	3	3	3	2
24	3	4	3	3	4	3	4
25	1	2	1	1	2	1	2
26	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	5	5
29	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	3	3	4
31	5	4	4	4	4	5	4
32	3	4	4	3	4	3	4

33	4	4	4	4	4	4	4
34	5	5	4	4	5	5	4
35	3	4	3	4	3	4	3
36	4	4	4	4	3	4	4
37	4	4	4	3	3	3	4
38	5	5	5	5	5	4	5
39	5	4	5	4	5	5	4
40	5	5	5	5	5	5	4
41	3	3	3	4	3	3	3
42	5	4	5	3	5	4	5
43	5	5	4	5	5	4	4
44	5	3	3	3	4	4	3
45	3	3	3	4	4	5	5
46	3	4	4	2	4	4	4
47	4	5	5	4	4	3	3
48	4	4	4	4	5	5	5
49	4	4	4	3	3	3	2
50	3	4	4	4	4	4	4
51	3	4	5	4	4	5	4
52	3	5	4	4	4	4	4
53	3	5	4	4	5	5	5
54	5	4	4	3	5	5	5
55	5	5	4	3	4	4	4
56	4	3	5	3	5	5	5
57	4	4	4	4	5	4	4
58	4	4	4	3	4	3	4
59	4	5	4	4	4	5	4
60	3	4	4	2	3	4	5
61	3	3	5	5	4	4	3
62	4	4	3	4	3	4	4
63	3	4	3	4	4	4	4
64	4	5	3	5	4	5	5
65	5	4	5	5	4	3	4
Rata-Rata	3,87692 3	3,92307 7	3,93846 2	3,70769 2	3,90769 2	4,07692 3	3,93846 2

X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16
3	3	4	4	3	4	3	4	4
3	4	3	4	2	4	4	3	3
3	2	2	2	4	4	2	2	2
3	5	5	5	5	5	4	4	3
5	4	4	5	4	4	4	5	5
5	4	4	5	4	5	4	4	3
4	4	4	5	4	5	4	4	3
3	4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	4	4	3	5	5	4	5
3	3	4	5	5	4	3	4	3
5	3	4	4	3	3	3	3	4
3	3	4	4	3	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	3	3	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	3	3	3	3
2	3	3	3	2	2	4	4	5
3	3	4	3	4	3	4	4	3
1	2	1	1	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	1
3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	3	3	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	5	4	4	4	5	4	3
3	4	3	4	4	4	4	5	5
4	4	4	5	4	4	4	3	3
4	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4	5
4	4	4	5	5	4	5	4	3

4	4	4	4	3	4	3	4	4
5	5	4	3	4	4	4	4	5
5	4	4	5	4	5	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	3
3	2	3	3	3	3	3	2	3
5	5	4	4	4	4	4	3	4
4	4	5	4	4	4	3	4	5
3	3	3	4	5	5	5	3	4
3	3	3	4	4	4	4	4	5
4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	5	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	3	4	4
1	3	4	5	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3
5	5	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	3	5	5	4	4	3
4	4	4	5	3	4	5	4	5
4	4	5	5	4	3	4	4	5
5	5	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4
4	5	4	5	5	5	3	4	4
4	4	5	4	5	3	4	5	4
5	4	4	4	4	3	4	3	3
3	5	5	5	4	5	4	5	3
3,784	3,938	3,876	4	3,953	3,969	3,846	3,815	3,830

X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	TOTAL	RATA2 X1
4	4	3	4	4	77	7
4	3	3	4	4	72	6,545
4	4	3	2	3	61	5,545
4	3	3	5	5	91	8,272
4	4	4	4	5	92	8,363

4	5	4	4	5	91	8,272
4	4	4	4	5	88	8
4	4	3	4	4	80	7,272
4	5	4	4	4	92	8,363
4	4	5	4	5	82	7,454
4	3	3	4	4	76	6,909
4	4	3	4	3	76	6,909
4	4	4	4	4	82	7,454
4	4	4	4	4	84	7,636
4	3	4	4	4	82	7,454
5	5	3	3	3	73	6,636
4	3	4	4	4	82	7,454
3	3	3	3	4	72	6,545
4	4	4	4	4	83	7,545
4	4	4	4	4	86	7,818
4	4	4	4	4	83	7,545
4	4	4	4	4	73	6,636
2	2	4	2	4	60	5,454
2	2	4	2	2	67	6,090
4	3	3	4	3	50	4,545
2	1	1	2	1	68	6,181
4	4	4	4	4	83	7,545
4	4	4	4	4	85	7,727
4	4	4	4	4	83	7,545
4	4	4	4	4	79	7,181
4	4	4	4	4	87	7,909
4	4	4	4	4	81	7,363
4	4	3	4	3	81	7,363
4	4	3	4	4	90	8,181
5	4	4	5	5	82	7,454
4	3	4	3	4	83	7,545
4	4	3	4	4	78	7,090
5	5	5	5	5	97	8,818
3	5	4	4	5	92	8,363
3	4	5	3	4	91	8,272
3	3	3	3	4	63	5,727
4	4	5	5	5	91	8,272
4	4	3	3	3	86	7,818

5	5	3	3	3	79	7,181
4	5	4	4	5	83	7,545
3	4	4	5	4	79	7,181
4	4	5	5	4	87	7,909
4	5	5	5	4	90	8,181
4	4	4	5	4	76	6,909
4	5	4	4	4	85	7,727
5	4	4	4	5	88	8
4	4	4	4	5	83	7,545
4	4	5	4	4	89	8,090
4	5	4	4	5	92	8,363
4	4	4	3	4	84	7,636
4	4	4	3	3	83	7,545
3	4	4	4	4	86	7,818
4	3	4	3	5	83	7,545
5	4	4	4	3	86	7,818
4	3	4	4	4	82	7,454
3	4	4	5	3	85	7,727
3	3	4	5	4	84	7,636
4	4	4	4	4	84	7,636
4	5	4	3	4	85	7,727
5	3	4	4	4	89	8,090
3,892	3,861	3,815	3,861	3,984	81,8	7,436363636

2. Budaya Organisasional (X₂)

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
1	3	3	4	4	3	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4
3	4	2	2	4	3	3	2
4	4	4	5	5	3	4	5
5	4	4	4	3	4	3	3
6	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	3	4
8	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	4	4	4	4	3
10	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	3	3	3	3	3
12	4	4	3	3	3	3	3
13	4	4	5	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	3	3	4	3
17	3	3	3	4	4	4	3
18	3	3	3	3	3	4	4
19	3	3	4	3	4	3	3
20	3	3	3	3	3	4	4
21	4	4	3	3	3	3	3
22	4	4	2	1	3	3	4
23	3	2	3	2	3	3	2
24	4	4	4	5	5	4	4
25	3	3	2	2	1	2	2
26	4	4	4	4	3	4	4
27	4	4	3	4	3	4	4
28	4	4	4	4	3	4	3
29	4	4	4	4	3	4	3
30	4	4	4	4	3	4	3
31	3	4	4	3	3	3	4
32	5	5	5	4	4	4	5
33	5	5	5	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	4	4	4	5
36	5	5	5	4	5	4	5
37	5	5	5	4	4	4	5

38	5	5	5	5	5	5	5
39	4	5	5	5	4	4	4
40	5	5	5	5	4	5	4
41	3	4	5	4	4	3	4
42	4	4	4	5	5	4	4
43	2	3	5	3	3	4	4
44	2	4	4	3	3	4	4
45	4	4	4	5	4	4	4
46	4	4	5	4	4	4	4
47	4	4	5	4	4	4	4
48	5	5	5	4	4	4	5
49	4	5	5	4	4	4	5
50	5	5	5	4	4	4	5
51	5	5	5	4	4	4	5
52	4	4	5	4	4	4	4
53	5	5	5	4	4	4	4
54	5	5	5	4	5	4	5
55	4	4	4	4	4	4	3
56	4	5	4	4	4	4	4
57	4	4	5	4	4	4	4
58	4	5	4	4	4	4	4
59	3	3	3	3	3	3	3
60	4	5	3	4	3	4	3
61	5	4	4	4	4	5	4
62	4	3	4	4	4	4	4
63	3	3	3	4	5	4	5
64	3	4	5	4	4	3	4
65	4	4	4	5	4	4	4
Rata-Rata	3,923	4,015	4,076	3,815	3,707	3,8	3,861

X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16
4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	5	3	4	4
3	3	4	4	2	3	4	3	2
3	3	5	5	5	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	3	3

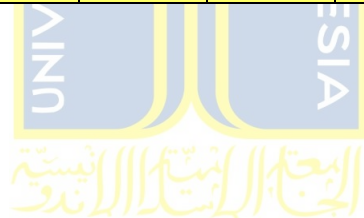
4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	5	3
3	3	3	4	4	4	3	4	4
3	3	4	3	3	3	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	2	3	4	3	3
4	4	3	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	3
3	4	3	3	4	5	3	3	4
3	4	3	3	4	3	3	4	3
4	4	3	3	3	4	4	3	4
4	4	3	3	3	4	4	4	2
3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	2	2	5	5	3	1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

4	4	5	5	4	4	4	4	3
5	4	4	5	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	5	4	4	4	3
5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4	5
4	5	4	4	4	5	3	4	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	3	4	4	4
5	4	4	3	4	5	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	5	4	4	4	4	5	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	3	3	4	4	3	3
3	3	5	5	4	3	4	3	4
4	4	4	4	5	5	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	4	3	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	3	5
4	4	5	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	3	5	5	4	5
3,876	3,892	3,923	3,907	3,861	4,015	3,8	3,769	3,769

X2.17	X2.18	X2.19	X2.20	X2.21	TOTAL	RATA2 X2
4	4	5	3	4	79	7,181
4	4	3	4	3	82	7,454
3	3	4	4	4	66	6,727
3	3	4	4	3	84	7,636
4	3	4	4	4	76	7,272
4	4	4	4	4	83	7,545
4	4	4	3	3	76	7,227
4	3	3	3	3	66	6
3	3	4	4	4	75	6,409
4	4	4	4	2	70	6,363

4	4	5	4	5	79	6,772
4	4	4	4	4	75	6,818
3	3	3	3	4	76	6,863
4	4	3	4	3	78	7,090
4	5	4	3	5	85	7,409
3	4	4	3	4	76	6,909
3	4	4	4	3	74	6,818
3	3	4	3	3	69	6,272
3	2	2	5	5	72	6,409
3	3	3	2	4	69	6,272
4	4	4	3	3	70	6,318
3	2	3	4	4	64	5,818
4	4	4	4	4	66	5,909
3	4	4	4	4	84	7,636
3	4	4	4	5	62	6,636
4	3	4	4	5	80	7,272
4	4	4	4	4	81	7,318
4	3	4	4	5	80	7,272
4	5	4	4	5	84	7,454
5	5	4	4	5	82	7,454
4	5	4	5	4	83	7,5
5	5	4	4	3	91	8,272
5	5	4	5	5	92	8,318
5	5	3	4	4	95	8,636
4	5	4	4	3	91	8,454
4	4	4	3	4	91	8,272
3	5	4	4	4	90	8,227
4	3	3	4	4	90	8,181
3	4	4	4	4	91	8,227
4	5	4	4	4	92	8,363
5	3	3	5	4	84	8
4	4	4	4	4	89	8,090
3	4	5	4	4	81	7,727
4	4	4	4	4	81	7,363
4	4	4	3	5	87	7,636
4	5	4	4	4	86	7,818
5	5	5	4	4	89	7,954
4	5	5	4	4	92	8,363

4	5	3	3	5	90	8,272
4	5	4	4	4	91	8,272
4	3	4	3	5	88	8,136
4	4	4	4	3	85	7,727
4	4	4	3	4	87	7,818
4	4	4	3	4	87	7,909
3	5	4	3	4	80	7,590
3	4	4	4	4	84	7,636
3	3	4	4	3	81	7,5
4	3	4	4	4	79	7,181
5	4	3	5	5	77	7,090
4	4	4	5	4	84	7,636
4	3	5	4	4	86	7,727
4	5	4	5	3	83	7,545
4	4	3	5	4	85	7,636
5	4	4	4	3	86	7,818
5	4	4	4	4	88	7,909
3,861	3,953	3,876	3,861	3,953	81,523	7,436



3. Kinerja Karyawan (Y)

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6
1	4	4	4	4	4	3
2	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4
7	3	3	3	4	4	4
8	3	3	3	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4
11	3	4	4	4	4	4
12	3	4	4	4	3	4
13	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4
16	3	3	3	3	3	4
17	3	3	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4
20	3	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	5	5	5
23	4	4	4	5	5	5
24	4	4	4	4	4	4
25	1	1	1	1	1	2
26	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4
29	4	5	4	4	4	4
30	4	4	4	3	4	3
31	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	5
33	4	4	4	5	4	5
34	4	5	4	4	5	4
35	4	4	4	4	4	5

36	5	4	5	5	4	4
37	4	4	4	4	5	5
38	5	5	4	5	5	5
39	4	5	5	4	5	5
40	4	5	5	4	5	5
41	4	5	4	4	5	3
42	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4
44	4	5	4	4	4	3
45	4	5	4	4	5	4
46	4	5	5	4	5	5
47	4	5	5	4	4	4
48	5	5	3	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	5
52	4	5	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4
55	4	4	5	4	4	4
56	3	5	4	4	3	4
57	4	4	5	3	4	4
58	4	4	5	5	4	3
59	3	4	5	4	4	3
60	3	3	4	3	4	4
61	3	3	5	3	3	4
62	3	4	5	3	4	4
63	4	5	4	4	4	4
64	4	4	4	5	3	4
65	4	4	4	4	3	4
Rata-Rata	3,815	4,092	4,076	4	4,046	4,076

Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14
3	4	4	3	3	4	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5

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

3	5	5	4	4	4	5	4
3	4	4	4	4	5	4	5
4	5	4	5	4	4	5	5
4	4	3	5	3	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	3	3	4	5
4	4	4	4	4	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	3	3	4	4
5	4	4	5	4	4	5	4
5	4	4	5	4	5	4	4
5	4	4	5	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	5	4
5	3	4	4	4	4	5	4
5	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	5	4	4	5	5
3	5	3	5	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4	4
4,061	4,061	3,861	4,015	3,861	4,061	4,153	4,045

Y.15	Y.16	Y.17	Y.18	TOTAL	RATA2 Y
4	5	5	5	70	7,368
4	4	3	3	69	7,263
4	4	4	5	71	7,473
4	3	4	4	83	8,736
5	5	4	5	77	8,105
4	4	4	4	71	7,473
4	4	4	4	67	7,052
4	3	4	4	66	6,947
4	3	3	4	70	7,368
4	4	4	4	72	7,578
4	4	4	4	71	7,473
4	3	3	3	67	7,052
4	5	5	5	74	7,789
3	4	5	5	71	7,473

4	4	4	4	71	7,473
4	4	4	5	67	7,052
4	3	3	4	63	6,631
3	5	3	4	68	7,157
3	4	4	4	69	7,263
3	4	4	4	69	7,263
4	4	4	4	71	7,473
4	5	4	3	77	8,105
5	4	5	5	81	8,526
4	4	4	4	72	7,578
2	2	2	2	29	3,052
5	5	4	4	75	7,894
3	3	4	4	70	7,368
4	5	4	4	73	7,684
4	4	4	4	75	7,894
4	4	4	4	68	7,157
4	4	4	4	72	7,578
5	4	4	4	74	7,789
4	5	4	4	76	8
4	5	4	4	77	8,105
4	4	4	4	72	7,578
4	5	5	5	80	8,421
4	4	3	3	73	7,684
4	4	5	5	87	9,157
4	4	4	4	78	8,210
5	4	4	5	80	8,421
5	4	4	4	76	8
4	4	4	4	73	7,684
5	5	5	4	77	8,105
4	3	3	5	72	7,578
4	4	5	4	79	8,315
4	4	4	4	76	8
4	4	4	4	74	7,789
4	4	4	4	79	8,315
5	5	5	5	76	8
4	4	4	4	72	7,578
4	5	3	3	71	7,473

5	5	4	4	76	8
4	5	4	4	72	7,578
4	4	4	4	75	7,894
4	4	4	4	76	8
4	4	3	4	71	7,473
4	4	4	4	72	7,578
4	3	3	3	75	7,894
4	4	4	4	71	7,473
3	4	4	5	69	7,263
4	4	4	4	70	7,368
5	5	5	5	75	7,894
5	5	4	4	77	8,105
5	4	4	4	73	7,684
5	4	5	4	69	7,263
4,076	4,107	3,984	4,092	72,492	7,630



4. Kepuasan Kerja (Z)

No.	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8
1	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	4	4	4	2	2
3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	4	3	4	4	4
6	4	4	4	4	3	4	4	4
7	4	4	3	3	4	4	3	3
8	4	4	3	3	3	4	3	3
9	4	4	3	4	4	5	4	3
10	4	4	3	3	3	4	3	3
11	3	3	3	3	4	4	4	4
12	3	3	3	3	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	3	3
14	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	3	4	3	4	4	3
16	3	3	2	3	2	3	3	4
17	4	4	4	4	4	4	4	3
18	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	3	4	3
20	3	3	3	3	3	3	3	4
21	4	4	3	3	3	4	4	4
22	3	3	2	3	3	4	4	3
23	4	4	3	2	2	3	2	1
24	4	4	3	4	3	4	4	2
25	3	4	4	4	4	4	4	4
26	3	4	4	4	4	3	3	4
27	2	2	2	2	3	2	3	3
28	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	4	3	4	4	3	4	4
31	3	4	3	4	4	4	3	3
32	3	4	3	4	4	4	4	5
33	3	3	4	4	4	5	5	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	4	4	3	3	3	4	3

36	4	4	4	4	4	4	4	5
37	4	4	3	4	4	3	3	4
38	4	4	4	4	4	4	4	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	5	5	4	4	5	5
42	4	4	4	4	5	5	5	5
43	4	4	5	4	4	4	4	5
44	5	4	5	5	4	4	5	5
45	4	4	4	4	4	4	4	4
46	5	4	5	4	5	4	4	4
47	5	4	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5	5
49	5	4	4	4	5	5	4	4
50	5	5	4	5	5	5	5	5
51	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	3	3	4	3	3	5
54	4	4	5	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	5	4	5	5	4	4	4
57	5	5	5	5	5	5	5	4
58	4	4	4	4	3	4	4	4
59	4	4	4	3	4	4	3	4
60	5	5	5	4	5	4	4	4
61	4	4	3	3	4	4	3	3
62	4	4	3	4	3	3	3	4
63	4	3	4	3	3	3	3	4
64	4	4	4	4	4	4	3	3
65	3	4	5	4	4	4	4	3
Rata-Rata	3,907	3,953	3,753	3,846	3,876	3,938	3,830	3,861

Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Z.15	TOTAL	RATA2
4	3	3	4	4	4	4	58	7,25
3	4	4	4	4	3	4	53	6,625
4	4	4	4	3	3	4	57	7,125
5	5	5	5	4	5	4	73	9,125

4	4	4	4	4	4	4	58	7,25
3	3	3	3	3	4	4	54	6,75
3	3	3	3	3	3	3	49	6,125
3	3	4	4	4	5	4	54	6,75
3	3	3	3	3	5	5	56	7
3	3	3	3	3	3	3	48	6
4	4	4	4	3	3	3	53	6,625
4	5	5	4	5	5	5	61	7,625
3	3	4	4	4	4	4	56	7
4	4	4	4	4	4	4	60	7,5
4	4	4	4	4	4	4	57	7,125
4	4	5	5	4	4	4	53	6,625
3	3	3	3	3	3	3	52	6,5
4	4	4	4	4	4	4	60	7,5
4	4	4	4	5	4	4	59	7,375
4	4	4	4	4	4	4	53	6,625
3	3	3	3	3	3	3	50	6,25
3	3	4	3	4	5	5	52	6,5
3	4	4	4	4	4	4	48	6
3	3	3	4	3	4	3	51	6,375
4	4	4	4	4	4	4	59	7,375
4	4	4	4	4	4	4	57	7,125
2	2	2	2	2	3	3	35	4,375
4	4	4	4	4	4	4	60	7,5
4	4	4	4	4	4	4	60	7,5
4	4	4	4	3	3	3	54	6,75
4	4	4	4	3	3	3	53	6,625
5	5	5	4	5	4	5	64	8
5	4	5	5	5	5	5	67	8,375
4	4	4	4	4	4	4	60	7,5
3	3	4	4	4	4	4	53	6,625
4	3	5	5	5	5	5	65	8,125
4	4	4	4	4	4	4	57	7,125
5	4	5	4	5	4	4	64	8
4	4	4	4	4	4	4	60	7,5
4	4	4	4	4	4	4	60	7,5
4	4	5	5	4	5	4	67	8,375
4	4	4	5	5	5	5	68	8,5

5	5	5	5	4	4	4	66	8,25
5	4	4	4	4	5	5	68	8,5
4	4	4	4	4	4	4	60	7,5
5	5	5	4	4	5	5	68	8,5
5	5	5	5	5	5	5	74	9,25
5	5	5	5	5	5	5	75	9,375
5	4	4	4	4	4	4	64	8
5	5	4	5	4	5	4	71	8,875
4	5	4	4	4	4	4	61	7,625
4	4	4	4	4	4	4	60	7,5
5	4	4	3	3	4	4	56	7
4	5	5	5	4	5	4	65	8,125
4	4	4	4	4	4	4	60	7,5
4	4	5	3	5	3	3	62	7,75
4	3	4	5	4	4	4	67	8,375
5	3	4	2	3	4	5	57	7,125
4	3	4	4	4	3	3	55	6,875
5	3	4	4	5	5	5	67	8,375
5	5	4	4	4	4	4	58	7,25
4	4	5	4	4	4	5	58	7,25
4	4	5	4	3	5	5	57	7,125
3	3	4	4	4	4	4	56	7
3	3	3	3	3	4	5	55	6,875
3,969	3,846	4,076	3,969	3,907	4,076	4,076	58,892	7,361

جامعة الأزهر
UNIVERSITY OF AZHAR

LAMPIRAN 3

HASIL UJI VALIDITAS PENGEMBANGAN KARIR (X₁)

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
X1.1	Pearson Correlation	1	.476**	.621**	.505**	.481**	.354**	.248*	.313*
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,046	0,011
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.2	Pearson Correlation	.476**	1	.504**	.437**	.457**	.264*	.401**	.403**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,034	0,001	0,001
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.3	Pearson Correlation	.621**	.504**	1	.464**	.484**	.375**	.294*	.381**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,002	0,018	0,002
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.4	Pearson Correlation	.505**	.437**	.464**	1	.436**	.397**	0,129	.368**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,001	0,305	0,003
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.5	Pearson Correlation	.481**	.457**	.484**	.436**	1	.499**	.406**	.380**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,001	0,002
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.6	Pearson Correlation	.354**	.264*	.375**	.397**	.499**	1	.521**	.650**
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,034	0,002	0,001	0,000		0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65

X1.7	Pearson Correlation	.248*	.401**	.294*	0,129	.406**	.521**	1	.678**
	Sig. (2-tailed)	0,046	0,001	0,018	0,305	0,001	0,000		0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.8	Pearson Correlation	.313*	.403**	.381**	.368**	.380**	.650**	.678**	1
	Sig. (2-tailed)	0,011	0,001	0,002	0,003	0,002	0,000	0,000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.9	Pearson Correlation	.402**	.474**	.497**	.515**	.510**	.423**	.281*	.542**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,023	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.10	Pearson Correlation	.550**	.514**	.428**	.559**	.489**	.334**	0,195	.324**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,120	0,009
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.11	Pearson Correlation	.521**	.322**	.476**	.491**	.410**	.340**	0,109	0,221
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,009	0,000	0,000	0,001	0,006	0,388	0,076
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.12	Pearson Correlation	0,118	.404**	.290*	0,119	.313*	0,222	0,154	0,113
	Sig. (2-tailed)	0,348	0,001	0,019	0,344	0,011	0,075	0,220	0,368
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.13	Pearson Correlation	.357**	0,188	.566**	0,218	0,223	0,192	0,094	0,095
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,134	0,000	0,081	0,074	0,125	0,458	0,454
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.14	Pearson Correlation	.370**	0,044	0,180	0,199	0,222	0,131	-0,095	0,025

	Sig. (2-tailed)	0,002	0,727	0,151	0,112	0,076	0,297	0,452	0,843
--	-----------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

X1.1 4	Pearson Correlation	.370**	0,044	0,180	0,199	0,222	0,131	-0,095	0,025
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,727	0,151	0,112	0,076	0,297	0,452	0,843
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.1 5	Pearson Correlation	0,240	0,177	0,204	0,143	.351**	0,031	0,115	0,012
	Sig. (2-tailed)	0,054	0,159	0,104	0,256	0,004	0,805	0,361	0,925
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.1 6	Pearson Correlation	0,139	0,056	0,032	0,066	0,184	0,021	0,061	0,120
	Sig. (2-tailed)	0,270	0,659	0,801	0,602	0,143	0,866	0,630	0,341
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.1 7	Pearson Correlation	0,111	0,181	0,141	0,090	0,012	0,146	0,221	0,205
	Sig. (2-tailed)	0,379	0,149	0,261	0,478	0,925	0,245	0,077	0,102
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.1 8	Pearson Correlation	0,194	0,197	0,238	0,182	.306*	.464**	.340**	.401**
	Sig. (2-tailed)	0,122	0,116	0,057	0,148	0,013	0,000	0,006	0,001
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.1 9	Pearson Correlation	0,063	.283*	.269*	0,185	.345**	0,210	0,229	0,242
	Sig. (2-tailed)	0,615	0,023	0,030	0,141	0,005	0,094	0,066	0,053
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.2 0	Pearson Correlation	0,112	0,179	.277*	0,191	0,207	0,074	0,013	0,119
	Sig. (2-tailed)	0,373	0,153	0,025	0,127	0,098	0,556	0,919	0,347

	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.2 1	Pearson Correlati on	0,223	0,166	.259*	0,146	0,196	.247*	0,111	0,202
	Sig. (2- tailed)	0,074	0,188	0,037	0,247	0,117	0,048	0,377	0,106
	N	65	65	65	65	65	65	65	65

TOT AL	Pearson Correlati on	.660**	.628**	.704**	.610**	.694**	.615**	.490**	.614**
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65

X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17
.402**	.550**	.521**	0,118	.357**	.370**	0,240	0,139	0,111
0,001	0,000	0,000	0,348	0,003	0,002	0,054	0,270	0,379
65	65	65	65	65	65	65	65	65
.474**	.514**	.322**	.404**	0,188	0,044	0,177	0,056	0,181
0,000	0,000	0,009	0,001	0,134	0,727	0,159	0,659	0,149
65	65	65	65	65	65	65	65	65
.497**	.428**	.476**	.290*	.566**	0,180	0,204	0,032	0,141
0,000	0,000	0,000	0,019	0,000	0,151	0,104	0,801	0,261
65	65	65	65	65	65	65	65	65
.515**	.559**	.491**	0,119	0,218	0,199	0,143	0,066	0,090
0,000	0,000	0,000	0,344	0,081	0,112	0,256	0,602	0,478
65	65	65	65	65	65	65	65	65
.510**	.489**	.410**	.313*	0,223	0,222	.351**	0,184	0,012
0,000	0,000	0,001	0,011	0,074	0,076	0,004	0,143	0,925

65	65	65	65	65	65	65	65	65
.423**	.334**	.340**	0,222	0,192	0,131	0,031	0,021	0,146
0,000	0,007	0,006	0,075	0,125	0,297	0,805	0,866	0,245
65	65	65	65	65	65	65	65	65

.281*	0,195	0,109	0,154	0,094	-0,095	0,115	0,061	0,221
0,023	0,120	0,388	0,220	0,458	0,452	0,361	0,630	0,077
65	65	65	65	65	65	65	65	65
.542**	.324**	0,221	0,113	0,095	0,025	0,012	0,120	0,205
0,000	0,009	0,076	0,368	0,454	0,843	0,925	0,341	0,102
65	65	65	65	65	65	65	65	65

1	.568**	.423**	.274*	.313*	.261*	.318**	0,136	0,214
	0,000	0,000	0,027	0,011	0,036	0,010	0,282	0,086
65	65	65	65	65	65	65	65	65
.568**	1	.633**	.312*	0,058	0,138	.304*	0,123	0,039
0,000		0,000	0,011	0,648	0,272	0,014	0,329	0,760
65	65	65	65	65	65	65	65	65
.423**	.633**	1	.353**	.359**	0,200	.259*	0,024	-0,031
0,000	0,000		0,004	0,003	0,110	0,037	0,849	0,807
65	65	65	65	65	65	65	65	65
.274*	.312*	.353**	1	.455**	0,139	.246*	-0,156	0,134
0,027	0,011	0,004		0,000	0,270	0,048	0,214	0,289
65	65	65	65	65	65	65	65	65

.313*	0,058	.359**	.455**	1	0,227	0,218	-0,125	0,177
0,011	0,648	0,003	0,000		0,069	0,080	0,321	0,159
65	65	65	65	65	65	65	65	65
.261*	0,138	0,200	0,139	0,227	1	.396**	0,203	-0,003

0,036	0,272	0,110	0,270	0,069		0,001	0,105	0,980
65	65	65	65	65	65	65	65	65
.318**	.304*	.259*	.246*	0,218	.396**	1	.342**	-0,092
0,010	0,014	0,037	0,048	0,080	0,001		0,005	0,467
65	65	65	65	65	65	65	65	65
0,136	0,123	0,024	-0,156	-0,125	0,203	.342**	1	0,203
0,282	0,329	0,849	0,214	0,321	0,105	0,005		0,106
65	65	65	65	65	65	65	65	65
0,214	0,039	-0,031	0,134	0,177	-0,003	-0,092	0,203	1

الجامعة الإسلامية

0,086	0,760	0,807	0,289	0,159	0,980	0,467	0,106	
65	65	65	65	65	65	65	65	65
0,144	-0,003	0,100	0,106	0,232	0,054	-0,022	.374**	.527**
0,251	0,981	0,427	0,401	0,063	0,669	0,865	0,002	0,000
65	65	65	65	65	65	65	65	65
.406**	0,176	0,174	.254*	0,126	0,161	.255*	.334**	0,168
0,001	0,160	0,166	0,041	0,318	0,201	0,040	0,007	0,180
65	65	65	65	65	65	65	65	65
.376**	0,172	.264*	0,205	.403**	0,057	0,183	.318**	.360**

0,002	0,172	0,033	0,101	0,001	0,652	0,144	0,010	0,003
65	65	65	65	65	65	65	65	65
.273*	0,197	.338**	0,060	0,092	0,133	0,230	.396**	.318**
0,028	0,116	0,006	0,636	0,464	0,289	0,066	0,001	0,010
65	65	65	65	65	65	65	65	65



.730 ^{**}	.628 ^{**}	.616 ^{**}	.428 ^{**}	.466 ^{**}	.336 ^{**}	.409 ^{**}	.340 ^{**}	.355 ^{**}
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,001	0,006	0,004
65	65	65	65	65	65	65	65	65

X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	TOTAL
0,194	0,063	0,112	0,223	.660 ^{**}
0,122	0,615	0,373	0,074	0,000
65	65	65	65	65
0,197	.283 [*]	0,179	0,166	.628 ^{**}
0,116	0,023	0,153	0,188	0,000
65	65	65	65	65
0,238	.269 [*]	.277 [*]	.259 [*]	.704 ^{**}
0,057	0,030	0,025	0,037	0,000
65	65	65	65	65
0,182	0,185	0,191	0,146	.610 ^{**}
0,148	0,141	0,127	0,247	0,000
65	65	65	65	65
.306 [*]	.345 ^{**}	0,207	0,196	.694 ^{**}
0,013	0,005	0,098	0,117	0,000
65	65	65	65	65
.464 ^{**}	0,210	0,074	.247 [*]	.615 ^{**}
0,000	0,094	0,556	0,048	0,000
65	65	65	65	65

.340 ^{**}	0,229	0,013	0,111	.490 ^{**}
0,006	0,066	0,919	0,377	0,000
65	65	65	65	65
.401 ^{**}	0,242	0,119	0,202	.614 ^{**}
0,001	0,053	0,347	0,106	0,000
65	65	65	65	65
0,144	.406 ^{**}	.376 ^{**}	.273 [*]	.730 ^{**}
0,251	0,001	0,002	0,028	0,000
65	65	65	65	65
-0,003	0,176	0,172	0,197	.628 ^{**}
0,981	0,160	0,172	0,116	0,000
65	65	65	65	65
0,100	0,174	.264 [*]	.338 ^{**}	.616 ^{**}
0,427	0,166	0,033	0,006	0,000
65	65	65	65	65
0,106	.254 [*]	0,205	0,060	.428 ^{**}
0,401	0,041	0,101	0,636	0,000
65	65	65	65	65
0,232	0,126	.403 ^{**}	0,092	.466 ^{**}
0,063	0,318	0,001	0,464	0,000
65	65	65	65	65
0,054	0,161	0,057	0,133	.336 ^{**}
0,669	0,201	0,652	0,289	0,006
65	65	65	65	65

-0,022	.255*	0,183	0,230	.409**
0,865	0,040	0,144	0,066	0,001
65	65	65	65	65
.374**	.334**	.318**	.396**	.340**
0,002	0,007	0,010	0,001	0,006
65	65	65	65	65
.527**	0,168	.360**	.318**	.355**
0,000	0,180	0,003	0,010	0,004
65	65	65	65	65
1	.388**	.365**	.388**	.528**
	0,001	0,003	0,001	0,000
65	65	65	65	65
.388**	1	.409**	.537**	.534**
0,001		0,001	0,000	0,000
65	65	65	65	65
.365**	.409**	1	.491**	.498**
0,003	0,001		0,000	0,000
65	65	65	65	65
.388**	.537**	.491**	1	.525**
0,001	0,000	0,000		0,000
65	65	65	65	65
.528**	.534**	.498**	.525**	1
0,000	0,000	0,000	0,000	
65	65	65	65	65
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

LAMPIRAN 4

HASIL UJI VALIDITAS BUDAYA ORGANISASIONAL (X₂)

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
X2.1	Pearson Correlation	1	.743 ^{**}	.459 ^{**}	.459 ^{**}	.473 ^{**}	.476 ^{**}	.480 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.2	Pearson Correlation	.743 ^{**}	1	.641 ^{**}	.448 ^{**}	.451 ^{**}	.468 ^{**}	.639 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.3	Pearson Correlation	.459 ^{**}	.641 ^{**}	1	.582 ^{**}	.582 ^{**}	.540 ^{**}	.675 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.4	Pearson Correlation	.459 ^{**}	.448 ^{**}	.582 ^{**}	1	.633 ^{**}	.670 ^{**}	.473 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.5	Pearson Correlation	.473 ^{**}	.451 ^{**}	.582 ^{**}	.633 ^{**}	1	.544 ^{**}	.613 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.6	Pearson Correlation	.476 ^{**}	.468 ^{**}	.540 ^{**}	.670 ^{**}	.544 ^{**}	1	.569 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.7	Pearson Correlation	.480 ^{**}	.639 ^{**}	.675 ^{**}	.473 ^{**}	.613 ^{**}	.569 ^{**}	1

	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65

X2.8	Pearson Correlation	.397**	.492**	.608**	.483**	.642**	.493**	.595**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.9	Pearson Correlation	.368**	.545**	.564**	.543**	.611**	.565**	.660**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.10	Pearson Correlation	.266*	.392**	.547**	.550**	.373**	.373**	.395**
	Sig. (2-tailed)	0,032	0,001	0,000	0,000	0,002	0,002	0,001
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.11	Pearson Correlation	0,049	.247*	.286*	0,214	0,041	0,161	.308*
	Sig. (2-tailed)	0,701	0,047	0,021	0,087	0,745	0,201	0,013
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.12	Pearson Correlation	.261*	.491**	.318**	0,134	0,209	.303*	.444**
	Sig. (2-tailed)	0,036	0,000	0,010	0,287	0,095	0,014	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.13	Pearson Correlation	.376**	.474**	.473**	.543**	.521**	.547**	.501**
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.14	Pearson Correlation	0,174	.259*	.403**	.417**	.249*	0,171	0,201
	Sig. (2-tailed)	0,165	0,037	0,001	0,001	0,045	0,173	0,109

	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.1 5	Pearson Correlation	0,030	0,077	.283*	0,183	-0,014	0,095	0,100
	Sig. (2-tailed)	0,812	0,542	0,022	0,144	0,910	0,450	0,429
	N	65	65	65	65	65	65	65

X2.1 6	Pearson Correlation	-0,147	0,006	0,053	0,119	-0,041	-0,038	0,025
	Sig. (2-tailed)	0,242	0,960	0,673	0,346	0,744	0,762	0,842
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.1 7	Pearson Correlation	0,205	.257*	.246*	0,203	0,183	0,052	0,180
	Sig. (2-tailed)	0,101	0,039	0,049	0,105	0,145	0,679	0,152
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.1 8	Pearson Correlation	.278*	.327**	.319**	.266*	0,139	0,222	0,213
	Sig. (2-tailed)	0,025	0,008	0,010	0,032	0,271	0,076	0,088
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.1 9	Pearson Correlation	0,122	0,074	0,113	0,090	-0,164	0,116	-0,038
	Sig. (2-tailed)	0,333	0,557	0,370	0,478	0,193	0,358	0,762
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.2 0	Pearson Correlation	-0,120	-0,059	-0,037	0,011	0,013	-0,122	-0,101
	Sig. (2-tailed)	0,340	0,642	0,770	0,932	0,921	0,332	0,421
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.2 1	Pearson Correlation	0,082	0,117	-0,020	-0,016	-0,121	0,016	-0,126
	Sig. (2-tailed)	0,514	0,355	0,875	0,898	0,338	0,900	0,317
	N	65	65	65	65	65	65	65

TOTAL	Pearson Correlation	.600**	.753**	.801**	.736**	.650**	.660**	.728**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65

X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15
.397**	.368**	.266*	0,049	.261*	.376**	0,174	0,030
0,001	0,003	0,032	0,701	0,036	0,002	0,165	0,812
65	65	65	65	65	65	65	65
.492**	.545**	.392**	.247*	.491**	.474**	.259*	0,077
0,000	0,000	0,001	0,047	0,000	0,000	0,037	0,542
65	65	65	65	65	65	65	65
.608**	.564**	.547**	.286*	.318**	.473**	.403**	.283*
0,000	0,000	0,000	0,021	0,010	0,000	0,001	0,022
65	65	65	65	65	65	65	65
.483**	.543**	.550**	0,214	0,134	.543**	.417**	0,183
0,000	0,000	0,000	0,087	0,287	0,000	0,001	0,144
65	65	65	65	65	65	65	65
.642**	.611**	.373**	0,041	0,209	.521**	.249*	-0,014
0,000	0,000	0,002	0,745	0,095	0,000	0,045	0,910
65	65	65	65	65	65	65	65
.493**	.565**	.373**	0,161	.303*	.547**	0,171	0,095
0,000	0,000	0,002	0,201	0,014	0,000	0,173	0,450
65	65	65	65	65	65	65	65
.595**	.660**	.395**	.308*	.444**	.501**	0,201	0,100

0,000	0,000	0,001	0,013	0,000	0,000	0,109	0,429
65	65	65	65	65	65	65	65

1	.556 ^{**}	.349 ^{**}	0,112	0,167	.410 ^{**}	.328 ^{**}	0,122
	0,000	0,004	0,375	0,184	0,001	0,008	0,333
65	65	65	65	65	65	65	65
.556 ^{**}	1	.387 ^{**}	0,040	.322 ^{**}	.539 ^{**}	.314 [*]	0,145
0,000		0,001	0,753	0,009	0,000	0,011	0,248
65	65	65	65	65	65	65	65
.349 ^{**}	.387 ^{**}	1	.483 ^{**}	.259 [*]	.295 [*]	.427 ^{**}	0,195
0,004	0,001		0,000	0,037	0,017	0,000	0,119
65	65	65	65	65	65	65	65
0,112	0,040	.483 ^{**}	1	.368 ^{**}	0,070	-0,040	0,025
0,375	0,753	0,000		0,003	0,582	0,750	0,841
65	65	65	65	65	65	65	65
0,167	.322 ^{**}	.259 [*]	.368 ^{**}	1	.269 [*]	-0,027	0,160
0,184	0,009	0,037	0,003		0,030	0,833	0,202
65	65	65	65	65	65	65	65
.410 ^{**}	.539 ^{**}	.295 [*]	0,070	.269 [*]	1	.251 [*]	0,121
0,001	0,000	0,017	0,582	0,030		0,044	0,336
65	65	65	65	65	65	65	65
.328 ^{**}	.314 [*]	.427 ^{**}	-0,040	-0,027	.251 [*]	1	0,227
0,008	0,011	0,000	0,750	0,833	0,044		0,069
65	65	65	65	65	65	65	65
0,122	0,145	0,195	0,025	0,160	0,121	0,227	1

0,333	0,248	0,119	0,841	0,202	0,336	0,069	
65	65	65	65	65	65	65	65

-0,026	-0,096	0,060	.251 [*]	0,129	0,067	-0,030	0,020
0,836	0,447	0,637	0,044	0,307	0,596	0,810	0,874
65	65	65	65	65	65	65	65
0,173	0,092	.380 ^{**}	0,157	0,140	0,211	.284 [*]	0,167
0,168	0,467	0,002	0,212	0,265	0,092	0,022	0,185
65	65	65	65	65	65	65	65
.327 ^{**}	.305 [*]	.286 [*]	0,081	.255 [*]	.246 [*]	.341 ^{**}	.314 [*]
0,008	0,013	0,021	0,520	0,040	0,048	0,005	0,011
65	65	65	65	65	65	65	65
0,040	-0,096	0,138	0,053	0,120	0,119	0,169	.289 [*]
0,753	0,447	0,273	0,678	0,342	0,347	0,179	0,019
65	65	65	65	65	65	65	65
-0,004	-0,060	0,122	.270 [*]	.253 [*]	0,073	0,076	-0,046
0,976	0,637	0,334	0,030	0,042	0,561	0,547	0,718
65	65	65	65	65	65	65	65
0,020	-0,037	-0,008	0,197	0,020	0,001	0,108	-0,027
0,872	0,772	0,951	0,116	0,875	0,991	0,394	0,832
65	65	65	65	65	65	65	65
.676 ^{**}	.682 ^{**}	.657 ^{**}	.386 ^{**}	.503 ^{**}	.653 ^{**}	.485 ^{**}	.299 [*]
0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,016
65	65	65	65	65	65	65	65

X2.16	X2.17	X2.18	X2.19	X2.20	X2.21	TOTAL
-0,147	0,205	.278*	0,122	-0,120	0,082	.600**
0,242	0,101	0,025	0,333	0,340	0,514	0,000
65	65	65	65	65	65	65
0,006	.257*	.327**	0,074	-0,059	0,117	.753**
0,960	0,039	0,008	0,557	0,642	0,355	0,000
65	65	65	65	65	65	65
0,053	.246*	.319**	0,113	-0,037	-0,020	.801**
0,673	0,049	0,010	0,370	0,770	0,875	0,000
65	65	65	65	65	65	65
0,119	0,203	.266*	0,090	0,011	-0,016	.736**
0,346	0,105	0,032	0,478	0,932	0,898	0,000
65	65	65	65	65	65	65
-0,041	0,183	0,139	-0,164	0,013	-0,121	.650**
0,744	0,145	0,271	0,193	0,921	0,338	0,000
65	65	65	65	65	65	65
-0,038	0,052	0,222	0,116	-0,122	0,016	.660**
0,762	0,679	0,076	0,358	0,332	0,900	0,000
65	65	65	65	65	65	65
0,025	0,180	0,213	-0,038	-0,101	-0,126	.728**
0,842	0,152	0,088	0,762	0,421	0,317	0,000
65	65	65	65	65	65	65
-0,026	0,173	.327**	0,040	-0,004	0,020	.676**
0,836	0,168	0,008	0,753	0,976	0,872	0,000
65	65	65	65	65	65	65

-0,096	0,092	.305*	-0,096	-0,060	-0,037	.682**
0,447	0,467	0,013	0,447	0,637	0,772	0,000
65	65	65	65	65	65	65
0,060	.380**	.286*	0,138	0,122	-0,008	.657**
0,637	0,002	0,021	0,273	0,334	0,951	0,000
65	65	65	65	65	65	65
.251*	0,157	0,081	0,053	.270*	0,197	.386**
0,044	0,212	0,520	0,678	0,030	0,116	0,001
65	65	65	65	65	65	65
0,129	0,140	.255*	0,120	.253*	0,020	.503**
0,307	0,265	0,040	0,342	0,042	0,875	0,000
65	65	65	65	65	65	65
0,067	0,211	.246*	0,119	0,073	0,001	.653**
0,596	0,092	0,048	0,347	0,561	0,991	0,000
65	65	65	65	65	65	65
-0,030	.284*	.341**	0,169	0,076	0,108	.485**
0,810	0,022	0,005	0,179	0,547	0,394	0,000
65	65	65	65	65	65	65
0,020	0,167	.314*	.289*	-0,046	-0,027	.299*
0,874	0,185	0,011	0,019	0,718	0,832	0,016
65	65	65	65	65	65	65
1	0,168	0,224	0,043	.270*	0,165	.595**
	0,182	0,072	0,731	0,030	0,189	0,118
65	65	65	65	65	65	65

0,168	1	.388**	0,038	.262*	0,092	.435**
0,182		0,001	0,762	0,035	0,468	0,000
65	65	65	65	65	65	65
0,224	.388**	1	.329**	0,080	0,024	.543**
0,072	0,001		0,008	0,528	0,848	0,000
65	65	65	65	65	65	65
0,043	0,038	.329**	1	-0,091	-0,014	.406**
0,731	0,762	0,008		0,473	0,909	0,109
65	65	65	65	65	65	65
.270*	.262*	0,080	-0,091	1	0,056	.260*
0,030	0,035	0,528	0,473		0,657	0,228
65	65	65	65	65	65	65
0,165	0,092	0,024	-0,014	0,056	1	.367**
0,189	0,468	0,848	0,909	0,657		0,293
65	65	65	65	65	65	65
0,196	.435**	.543**	0,201	0,152	0,132	1
0,118	0,000	0,000	0,109	0,228	0,293	
65	65	65	65	65	65	65
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

LAMPIRAN 5

HASIL VALIDITAS KINERJA KARYAWAN (Y)

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7
Y.1	Pearson Correlation	1	.684 ^{**}	.451 ^{**}	.712 ^{**}	.655 ^{**}	.471 ^{**}	.403 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y.2	Pearson Correlation	.684 ^{**}	1	.540 ^{**}	.564 ^{**}	.666 ^{**}	.370 ^{**}	.451 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,002	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y.3	Pearson Correlation	.451 ^{**}	.540 ^{**}	1	.370 ^{**}	.458 ^{**}	.280 [*]	.495 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,002	0,000	0,024	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y.4	Pearson Correlation	.712 ^{**}	.564 ^{**}	.370 ^{**}	1	.591 ^{**}	.515 ^{**}	.444 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,002		0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y.5	Pearson Correlation	.655 ^{**}	.666 ^{**}	.458 ^{**}	.591 ^{**}	1	.559 ^{**}	.510 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y.6	Pearson Correlation	.471 ^{**}	.370 ^{**}	.280 [*]	.515 ^{**}	.559 ^{**}	1	.482 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,002	0,024	0,000	0,000		0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y.7	Pearson Correlation	.403 ^{**}	.451 ^{**}	.495 ^{**}	.444 ^{**}	.510 ^{**}	.482 ^{**}	1

	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	65	65	65	65	65	65	65

Y.8	Pearson Correlation	.588**	.607**	.303*	.643**	.556**	.411**	.405**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,014	0,000	0,000	0,001	0,001
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y.9	Pearson Correlation	.586**	.507**	.289*	.438**	.472**	0,212	.343**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,019	0,000	0,000	0,091	0,005
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y.10	Pearson Correlation	.459**	.586**	.481**	.408**	.384**	.375**	.366**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,002	0,002	0,003
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y.11	Pearson Correlation	.308*	.342**	.320**	.388**	.340**	0,234	.459**
	Sig. (2-tailed)	0,012	0,005	0,009	0,001	0,006	0,060	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y.12	Pearson Correlation	.348**	.401**	.441**	.514**	.429**	.249*	.327**
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,001	0,000	0,000	0,000	0,046	0,008
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y.13	Pearson Correlation	.450**	.450**	.498**	.454**	.528**	.392**	.419**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y.14	Pearson Correlation	.495**	.452**	.370**	.427**	.479**	0,210	0,238
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,094	0,056

	N	65	65	65	65	65	65	65
Y.15	Pearson Correlation	.342**	.408**	.323**	.343**	.275*	.248*	0,165
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,001	0,009	0,005	0,027	0,046	0,189
	N	65	65	65	65	65	65	65

Y.16	Pearson Correlation	.359**	.290*	.245*	0,230	.279*	.256*	0,207
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,019	0,049	0,065	0,025	0,040	0,099
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y.17	Pearson Correlation	.403**	.261*	.285*	.286*	.349**	0,214	0,203
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,035	0,021	0,021	0,004	0,088	0,105
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y.18	Pearson Correlation	.259*	.245*	.272*	0,169	.268*	0,110	0,194
	Sig. (2-tailed)	0,037	0,049	0,028	0,179	0,031	0,382	0,121
	N	65	65	65	65	65	65	65
TOTAL	Pearson Correlation	.792**	.781**	.657**	.744**	.778**	.584**	.637**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65

Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14
.588**	.586**	.459**	.308*	.348**	.450**	.495**
0,000	0,000	0,000	0,012	0,004	0,000	0,000
65	65	65	65	65	65	65
.607**	.507**	.586**	.342**	.401**	.450**	.452**

0,000	0,000	0,000	0,005	0,001	0,000	0,000
65	65	65	65	65	65	65
.303 [*]	.289 [*]	.481 ^{**}	.320 ^{**}	.441 ^{**}	.498 ^{**}	.370 ^{**}
0,014	0,019	0,000	0,009	0,000	0,000	0,002
65	65	65	65	65	65	65

.643 ^{**}	.438 ^{**}	.408 ^{**}	.388 ^{**}	.514 ^{**}	.454 ^{**}	.427 ^{**}
0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000
65	65	65	65	65	65	65
.556 ^{**}	.472 ^{**}	.384 ^{**}	.340 ^{**}	.429 ^{**}	.528 ^{**}	.479 ^{**}
0,000	0,000	0,002	0,006	0,000	0,000	0,000
65	65	65	65	65	65	65
.411 ^{**}	0,212	.375 ^{**}	0,234	.249 [*]	.392 ^{**}	0,210
0,001	0,091	0,002	0,060	0,046	0,001	0,094
65	65	65	65	65	65	65
.405 ^{**}	.343 ^{**}	.366 ^{**}	.459 ^{**}	.327 ^{**}	.419 ^{**}	0,238
0,001	0,005	0,003	0,000	0,008	0,001	0,056
65	65	65	65	65	65	65
1	.509 ^{**}	.447 ^{**}	.350 ^{**}	.269 [*]	.336 ^{**}	.415 ^{**}
	0,000	0,000	0,004	0,030	0,006	0,001
65	65	65	65	65	65	65
.509 ^{**}	1	.435 ^{**}	.344 ^{**}	0,192	.320 ^{**}	.377 ^{**}
0,000		0,000	0,005	0,126	0,009	0,002
65	65	65	65	65	65	65
.447 ^{**}	.435 ^{**}	1	0,244	0,199	.398 ^{**}	.333 ^{**}

0,000	0,000		0,050	0,113	0,001	0,007
65	65	65	65	65	65	65
.350**	.344**	0,244	1	.571**	.306*	0,219
0,004	0,005	0,050		0,000	0,013	0,079
65	65	65	65	65	65	65

.269*	0,192	0,199	.571**	1	.478**	.359**
0,030	0,126	0,113	0,000		0,000	0,003
65	65	65	65	65	65	65
.336**	.320**	.398**	.306*	.478**	1	.572**
0,006	0,009	0,001	0,013	0,000		0,000
65	65	65	65	65	65	65
.415**	.377**	.333**	0,219	.359**	.572**	1
0,001	0,002	0,007	0,079	0,003	0,000	
65	65	65	65	65	65	65
.364**	.257*	.333**	0,234	.302*	.307*	.474**
0,003	0,039	0,007	0,060	0,015	0,013	0,000
65	65	65	65	65	65	65
0,193	0,200	0,147	-0,001	0,074	.301*	0,223
0,123	0,109	0,244	0,991	0,556	0,015	0,074
65	65	65	65	65	65	65
.408**	.251*	0,201	0,183	.255*	.249*	0,211
0,001	0,043	0,109	0,144	0,040	0,046	0,091
65	65	65	65	65	65	65
0,169	0,125	0,161	0,139	.449**	.254*	0,204

0,179	0,320	0,199	0,270	0,000	0,041	0,103
65	65	65	65	65	65	65
.699**	.603**	.616**	.513**	.589**	.680**	.618**
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
65	65	65	65	65	65	65

Y.15	Y.16	Y.17	Y.18	TOTAL
.342**	.359**	.403**	.259*	.792**
0,005	0,003	0,001	0,037	0,000
65	65	65	65	65
.408**	.290*	.261*	.245*	.781**
0,001	0,019	0,035	0,049	0,000
65	65	65	65	65
.323**	.245*	.285*	.272*	.657**
0,009	0,049	0,021	0,028	0,000
65	65	65	65	65
.343**	0,230	.286*	0,169	.744**
0,005	0,065	0,021	0,179	0,000
65	65	65	65	65
.275*	.279*	.349**	.268*	.778**
0,027	0,025	0,004	0,031	0,000
65	65	65	65	65
.248*	.256*	0,214	0,110	.584**
0,046	0,040	0,088	0,382	0,000
65	65	65	65	65

0,165	0,207	0,203	0,194	.637**
0,189	0,099	0,105	0,121	0,000
65	65	65	65	65

.364**	0,193	.408**	0,169	.699**
0,003	0,123	0,001	0,179	0,000
65	65	65	65	65
.257*	0,200	.251*	0,125	.603**
0,039	0,109	0,043	0,320	0,000
65	65	65	65	65
.333**	0,147	0,201	0,161	.616**
0,007	0,244	0,109	0,199	0,000
65	65	65	65	65
0,234	-0,001	0,183	0,139	.513**
0,060	0,991	0,144	0,270	0,000
65	65	65	65	65
.302*	0,074	.255*	.449**	.589**
0,015	0,556	0,040	0,000	0,000
65	65	65	65	65
.307*	.301*	.249*	.254*	.680**
0,013	0,015	0,046	0,041	0,000
65	65	65	65	65
.474**	0,223	0,211	0,204	.618**
0,000	0,074	0,091	0,103	0,000
65	65	65	65	65

1	.414 ^{**}	.382 ^{**}	.284 [*]	.565 ^{**}
	0,001	0,002	0,022	0,000
65	65	65	65	65
.414 ^{**}	1	.493 ^{**}	.325 ^{**}	.472 ^{**}
0,001		0,000	0,008	0,000
65	65	65	65	65
.382 ^{**}	.493 ^{**}	1	.665 ^{**}	.555 ^{**}
0,002	0,000		0,000	0,000
65	65	65	65	65
.284 [*]	.325 ^{**}	.665 ^{**}	1	.464 ^{**}
0,022	0,008	0,000		0,000
65	65	65	65	65
.565 ^{**}	.472 ^{**}	.555 ^{**}	.464 ^{**}	1
0,000	0,000	0,000	0,000	
65	65	65	65	65
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

LAMPIRAN 6

HASIL VALIDITAS KEPUASAN KERJA (Z)

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7
Z.1	Pearson Correlation	1	.711**	.580**	.560**	.508**	.554**	.355**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004
	N	65	65	65	65	65	65	65
Z.2	Pearson Correlation	.711**	1	.549**	.664**	.552**	.490**	.327**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,008
	N	65	65	65	65	65	65	65
Z.3	Pearson Correlation	.580**	.549**	1	.667**	.625**	.454**	.575**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Z.4	Pearson Correlation	.560**	.664**	.667**	1	.665**	.592**	.682**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Z.5	Pearson Correlation	.508**	.552**	.625**	.665**	1	.608**	.536**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Z.6	Pearson Correlation	.554**	.490**	.454**	.592**	.608**	1	.637**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Z.7	Pearson Correlation	.355**	.327**	.575**	.682**	.536**	.637**	1

	on							
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	65	65	65	65	65	65	65

Z.8	Pearson Correlation	.245*	0,169	.449**	.499**	.486**	.324**	.636**
	Sig. (2-tailed)	0,049	0,179	0,000	0,000	0,000	0,008	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Z.9	Pearson Correlation	.436**	.331**	.448**	.473**	.516**	.348**	.451**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Z.10	Pearson Correlation	.246*	0,194	.265*	.344**	.371**	0,230	.261*
	Sig. (2-tailed)	0,048	0,122	0,033	0,005	0,002	0,065	0,036
	N	65	65	65	65	65	65	65
Z.11	Pearson Correlation	0,202	0,147	.332**	.342**	.256*	0,165	0,229
	Sig. (2-tailed)	0,106	0,242	0,007	0,005	0,040	0,188	0,066
	N	65	65	65	65	65	65	65
Z.12	Pearson Correlation	.319**	.263*	.419**	.435**	.353**	.370**	.382**
	Sig. (2-tailed)	0,010	0,034	0,001	0,000	0,004	0,002	0,002
	N	65	65	65	65	65	65	65
Z.13	Pearson Correlation	.272*	.302*	.365**	.383**	.406**	.326**	.330**
	Sig. (2-tailed)	0,028	0,015	0,003	0,002	0,001	0,008	0,007
	N	65	65	65	65	65	65	65

Z.14	Pearson Correlation	.351**	0,102	.420**	.307*	0,222	.357**	.464**
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,421	0,000	0,013	0,075	0,004	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Z.15	Pearson Correlation	0,210	0,011	.313*	.246*	0,161	.251*	.307*
	Sig. (2-tailed)	0,093	0,931	0,011	0,048	0,201	0,044	0,013
	N	65	65	65	65	65	65	65

TOTAL	Pearson Correlation	.629**	.551**	.737**	.769**	.714**	.648**	.712**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	65	65	65	65	65	65	65

Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12
.245*	.436**	.246*	0,202	.319**
0,049	0,000	0,048	0,106	0,010
65	65	65	65	65
0,169	.331**	0,194	0,147	.263*
0,179	0,007	0,122	0,242	0,034
65	65	65	65	65
.449**	.448**	.265*	.332**	.419**
0,000	0,000	0,033	0,007	0,001
65	65	65	65	65
.499**	.473**	.344**	.342**	.435**
0,000	0,000	0,005	0,005	0,000
65	65	65	65	65

.486**	.516**	.371**	.256*	.353**
0,000	0,000	0,002	0,040	0,004
65	65	65	65	65
.324**	.348**	0,230	0,165	.370**
0,008	0,005	0,065	0,188	0,002
65	65	65	65	65
.636**	.451**	.261*	0,229	.382**

0,000	0,000	0,036	0,066	0,002
65	65	65	65	65

1	.719**	.441**	.528**	.434**
	0,000	0,000	0,000	0,000
65	65	65	65	65
.719**	1	.684**	.647**	.469**
0,000		0,000	0,000	0,000
65	65	65	65	65
.441**	.684**	1	.681**	.568**
0,000	0,000		0,000	0,000
65	65	65	65	65
.528**	.647**	.681**	1	.654**
0,000	0,000	0,000		0,000
65	65	65	65	65
.434**	.469**	.568**	.654**	1
0,000	0,000	0,000	0,000	

65	65	65	65	65
.395**	.500**	.455**	.670**	.600**
0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
65	65	65	65	65
.387**	.390**	.321**	.476**	.484**
0,001	0,001	0,009	0,000	0,000
65	65	65	65	65

.343**	.404**	.264*	.457**	.253*
0,005	0,001	0,033	0,000	0,042
65	65	65	65	65
.715**	.781**	.631**	.678**	.693**
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
65	65	65	65	65

Z.13	Z.14	Z.15	TOTAL
.272*	.351**	0,210	.629**
0,028	0,004	0,093	0,000
65	65	65	65
.302*	0,102	0,011	.551**
0,015	0,421	0,931	0,000
65	65	65	65
.365**	.420**	.313*	.737**
0,003	0,000	0,011	0,000
65	65	65	65

.383**	.307*	.246*	.769**
0,002	0,013	0,048	0,000
65	65	65	65
.406**	0,222	0,161	.714**
0,001	0,075	0,201	0,000
65	65	65	65

.326**	.357**	.251*	.648**
0,008	0,004	0,044	0,000
65	65	65	65
.330**	.464**	.307*	.712**
0,007	0,000	0,013	0,000
65	65	65	65
.395**	.387**	.343**	.715**
0,001	0,001	0,005	0,000
65	65	65	65
.500**	.390**	.404**	.781**
0,000	0,001	0,001	0,000
65	65	65	65
.455**	.321**	.264*	.631**
0,000	0,009	0,033	0,000
65	65	65	65
.670**	.476**	.457**	.678**
0,000	0,000	0,000	0,000
65	65	65	65

.600**	.484**	.253*	.693**
0,000	0,000	0,042	0,000
65	65	65	65
1	.498**	.481**	.687**
	0,000	0,000	0,000
65	65	65	65

.498**	1	.783**	.647**
0,000		0,000	0,000
65	65	65	65
.481**	.783**	1	.542**
0,000	0,000		0,000
65	65	65	65
.687**	.647**	.542**	1
0,000	0,000	0,000	
65	65	65	65
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

LAMPIRAN 7
HASIL UJI RELIABILITAS

1. Pengembangan Karir (X_1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,744	21

2. Budaya Organisasional (X_2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,741	22

3. Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,755	18

4. Kepuasan Kerja (Z)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,761	15

LAMPIRAN 8

HASIL ANALISIS UJI REGRESI

1. Analisis Pengembangan Karir (X_1) dan Budaya Organisasional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.472 ^a	.223	.198	6,22243
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	689,690	2	344,845	8,906	.000 ^b
	Residual	2400,557	62	38,719		
	Total	3090,246	64			
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						
b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional, Pengembangan Karir						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,941	1,516		3,398	.001
	Pengembangan Karir	.248	.100	.305	2,476	.016
	Budaya Organisasional	.285	.108	.324	2,632	.011
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

2. Analisis Pengembangan Karir (X₁) dan Budaya Organisasional (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.547 ^a	.299	.276	5,91976
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	925.533	2	462.767	13.205	.000 ^b
	Residual	2172.713	62	35.044		
	Total	3098.246	64			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional, Pengembangan Karir						

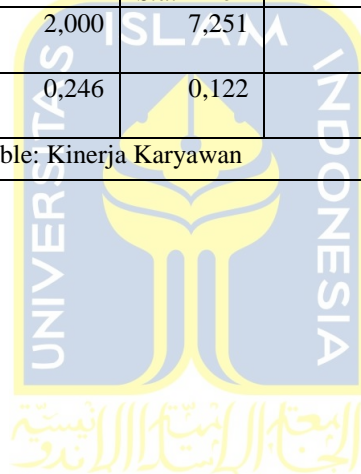
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,385	.952		2,948	.005
	Pengembangan Karir	.488	.214	.327	2,285	.028
	Budaya Organisasional	.432	.114	.492	3,789	.002
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

3. Analisis Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.462 ^a	.604	.455	6,79766
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	187,130	1	187,130	4,050	.048 ^b
	Residual	2911,116	63	46,208		
	Total	3098,246	64			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,000	7,251		7,999	0,000
	Kepuasan Kerja	0,246	0,122	0,246	2,012	0,048
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						



LAMPIRAN 9

HASIL ANALISIS UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Multikolinearitas

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	27,942	9,160		3,050	0,003		
	Pengembangan Karir	0,249	0,101	0,307	2,469	0,016	0,743	1,346
	Budaya Organisasional	0,269	0,121	0,306	2,219	0,030	0,604	1,655
	Kepuasan Kerja	0,038	0,122	0,038	0,311	0,757	0,777	1,287

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

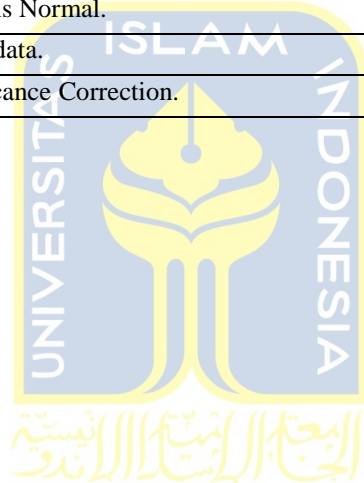
2. Uji Heterokedastisitas

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	29,210	5,771		5,061	-,410
	Pengembangan Karir	-,232	-,064	-,444	-3,650	-,065
	Budaya Organisasional	-,138	-,076	-,244	-1,807	-,076
	Kepuasan Kerja	-,080	-,077	-,124	1,045	-,300

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

3. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		<i>Unstandardized Residual</i>
N		65
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	5.8254613
Most Extreme Differences	Absolute	.141
	Positive	.129
	Negative	-.141
Test Statistic		.141
Asymp. Sig. (2-tailed)		.003 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		



LAMPIRAN 10
ANALISIS DESKRIPTIF

No.	Keterangan	Karakteristik	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	44
		Perempuan	21
Jumlah			65
2.	Usia	Kurang dari 25 tahun	0
		26 tahun – 35 tahun	4
		36 tahun – 45 tahun	14
		46 tahun – 55 tahun	33
		Lebih dari 55 tahun	14
Jumlah			65
3.	Pendidikan Terakhir	SMP	0
		SMA	32
		Diploma	17
		Sarjana (S1)	16
		Magister (S2)	0
		Doktoral (S3)	0
Jumlah			65
4.	Status Pernikahan	Sudah Menikah	63
		Belum Menikah	3
Jumlah			65
5.	Masa Kerja	Kurang dari 5 tahun	1
		5 tahun – 10 tahun	5
		Lebih dari 10 tahun – 15 tahun	34
		Lebih dari 15 tahun – 20 tahun	25
		Lebih dari 20 tahun	0
Jumlah			65
6.	Penghasilan	Kurang dari Rp 3.000.000	0
		Rp 3.000.000 – Rp 6.000.000	20
		Lebih dari Rp 6.000.000 – Rp 9.000.000	39
		Lebih dari Rp 9.000.000 – Rp 12.000.000	6
		Lebih dari Rp 12.000.000	0
Jumlah			65

LAMPIRAN 11

Dokumentasi Penelitian



Gambar 11.1 Tampak Depan Kantor SKR Kedaukatan Rakyat Yogyakarta
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2021

LAMPIRAN 12

BIODATA PENELITI



Nama lengkap : Amalia Tuti Nur Soesmono
Tempat/Tanggal Lahir : Kudus, 21 Januari 1999
Jenis Kelamin : Perempuan
NIM : 17311156
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Alamat : Dk. Sendari RT03/RW19 Tirtoadi, Mlati,
Sleman Yogyakarta
No.Telp : 082133127954
Email : 17311156@students.uii.ac.id
amaliatuti21@gmail.com
Riwayat Pendidikan :

1. 2005 – 2011 : SDN 4 Karangbener Kudus
2. 2011 – 2014 : SMPN 2 Bae Kudus
3. 2014 – 2017 : SMAN 2 Bae Kudus
4. 2017 – Sekarang : Universitas Islam Indonesia