

**KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARIR
SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KEPUASAN KERJA SDM
PROYEK KONSTRUKSI
(Studi Pada PT Wijaya Karya (Persero) Tbk)**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Oleh :

AMALIA AYU PRADITA

NIM : 20402000044

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2022**

HALAMAN PERSETUJUAN
PENELITIAN TESIS
KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARIR
SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KEPUASAN KERJA SDM
PROYEK KONSTRUKSI: STUDI PADA PT. WIJAYA KARYA

Disusun Oleh:

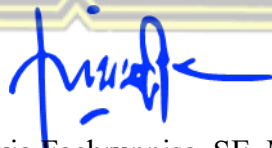
AMALIA AYU PRADITA

NIM : 20402000044

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 15 Agustus 2022



Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D

LEMBAR PENGESAHAN TESIS
KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARIR
SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KEPUASAN KERJA SDM
PROYEK KONSTRUKSI: STUDI PADA PT. WIJAYA KARYA

Disusun Oleh :
AMALIA AYU PRADITA NIM : 20402000044

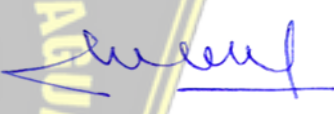
Telah dipertahankan didepan penguji
Pada tanggal 8 April 2022

Susunan Dewan Penguji


Pembimbing


Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D

Penguji I

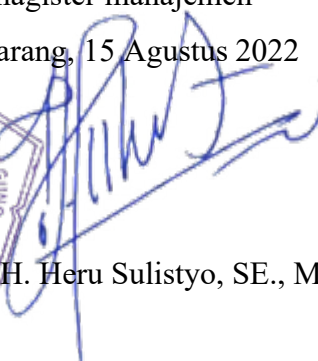
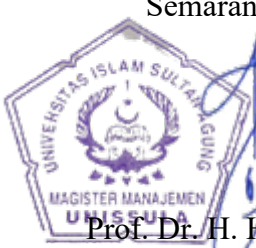

Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si

Penguji II


Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
magister manajemen

Semarang, 15 Agustus 2022



Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE., M.Si

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : AMALIA AYU PRADITA

NIM : 20402000044

PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS : EKONOMI

Dengan ini menyatakan Karya Ilmiah berupa Tesis dengan Judul

“KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARIR SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KEPUASAN KERJA SDM PROYEK KONSTRUKSI (Studi Pada PT Wijaya Karya (Persero) Tbk)”

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Royalti Non Eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademisi skema tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta / Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Agustus 2022

Yang menyatakan,



Amalia Ayu Pradita

ABSTRAK

Perkembangan proyek konstruksi di Indonesia terus meningkat, terlihat dari inovasi metode dan teknologi kerja baru serta meningkatnya keterlibatan pihak terkait dalam proyek di berbagai tingkat regional, nasional dan luar negeri. Proyek konstruksi membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mumpuni agar perusahaan dapat terus eksis dan berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Penelitian ini membahas tentang kebijakan pengembangan karir sebagai upaya peningkatan kepuasan kerja SDM pada proyek konstruksi dengan studi kasus pada PT. Wijaya Karya. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil penyebaran kuesioner yang berisi daftar pernyataan kepada 124 karyawan PT. Wijaya Karya, Provinsi Jawa Tengah yang menjadi sasaran responden. Penelitian ini menggunakan metode analisis PLS (Partial Least Square) dengan jumlah sampel yang kecil. Analisis PLS dalam penelitian ini menggunakan program SmartPLS 3.0. Tahapan dalam analisis PLS adalah evaluasi model pengukuran (outer model), evaluasi model struktural (inner model), analisis jalur, uji mediasi (efek tidak langsung spesifik) dan perbandingan multigrup. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa Kebijakan Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir Kebijakan, dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kebijakan Pengembangan Karir.

Kata kunci: Kebijakan Pengembangan Karir, PLS (Partial Least Square), Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

The development of construction projects in Indonesia continues to increase, as can be seen from the innovation of new work methods and technologies as well as the increasing involvement of related parties in projects at various regional, national and overseas levels. Construction projects require qualified Human Resources (HR) so that companies can continue to exist and dare to face challenges and their implications, namely to face change and win the competition. This study discusses career development policies as an effort to increase HR job satisfaction in construction projects with a case study at PT. Wijaya Karya. The primary data used in this study is the result of distributing questionnaires containing a list of statements to 124 employees of PT. Wijaya Karya, Central Java Province, which is the target of respondents. This study uses the PLS (Partial Least Square) analysis method with a limited number of small samples. PLS analysis in this study uses the SmartPLS 3.0 program. The stages in the PLS analysis are evaluation of the measurement model (outer model), evaluation of the structural model (inner model), path analysis, mediation test (specific indirect effect) and multigroup comparisons. Based on the results of the analysis, it was found that Career Development Policy had a significant effect on Job Satisfaction, Leadership had no significant effect on Job Satisfaction, Organizational Culture had a significant effect on Job Satisfaction, Leadership had a significant effect on Career Development Policy, and Organizational Culture had a significant effect on Career Development Policy.

Keywords: Career Development Policy, PLS (Partial Least Square), Human Resources

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr. wb

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas karunia dan nikmatnya yang luar biasa sehingga dengan kuasanya lah penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis ini.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dengan sangat baik.
2. Bapak Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si dan Ibu Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si yang telah memberikan kritik dan saran terbaiknya untuk perbaikan tesis saya selaku dosen penguji.
3. Seluruh responden karyawan PT. Wijaya Karya Jawa Tengah yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuisisioner sehingga penelitian ini memiliki data yang relevan.
4. Seluruh dosen program studi Magister Manajemen Unissula yang telah membagikan ilmunya yang insya Allah dapat bermanfaat terlebih sebagai pedoman untuk penyusunan tesis ini.
5. Seluruh staff program studi Magister Manajemen Unissula yang telah membantu dalam urusan administrasi dan akademis.
6. Kedua Orang Tua, Adik serta segenap keluarga penulis yang telah memberikan semangat, bantuan material maupun non material, serta kasih sayang dan dukungan kepada penulis.
7. Salah satu orang special yaitu calon suami saya Ipda Andre Hastary Muhammad, S.Tr.K yang telah memberi semangat dukungan dan doa dan juga menemani sampai selesainya Tesis ini.
8. Sahabatku, Novitasari Puji Pangestu yang selalu menemaniku dari awal kuliah sampai selesai menyelesaikan Tesis ini, yang selalu memberika motivasi dan semangat untuk segera menyelesaikan S2 ini.

9. Saudariku Naura Nazifa yang sudah membantu dan memberikan semangat untuk menyelesaikan Tesis ini.
10. Rekan-rekan MM angkatan 70 yang secara langsung maupun tidak langsung telah memotivasi saya untuk menyelesaikan tesis ini.
11. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dan support dalam penyusunan tesis ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari akan kekurang sempurnaan penulisan tesis ini. Oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak dikemudian hari dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik. Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.



Semarang, 15 Agustus 2022

Penulis/Peneliti

Amalia Ayu Pradita

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	8
1.4.2 Manfaat Praktis.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Kepuasan Kerja.....	10
2.2 Kebijakan Pengembangan Karir.....	12
2.3 Kepemimpinan.....	16
2.4 Budaya Organisasi.....	21
2.5 Pengembangan Hipotesis.....	24
2.5.1 Kebijakan Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja.....	24
2.5.2 Gaya kepemimpinan dan Kepuasan Kerja.....	25
2.5.3 Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	26
2.5.4 Kepemimpinan dan Kebijakan Pengembangan Karir.....	27
2.5.5 Budaya Organisasi dan Kebijakan Pengembangan Karir.....	28
2.6 Kerangka Pemikiran	29

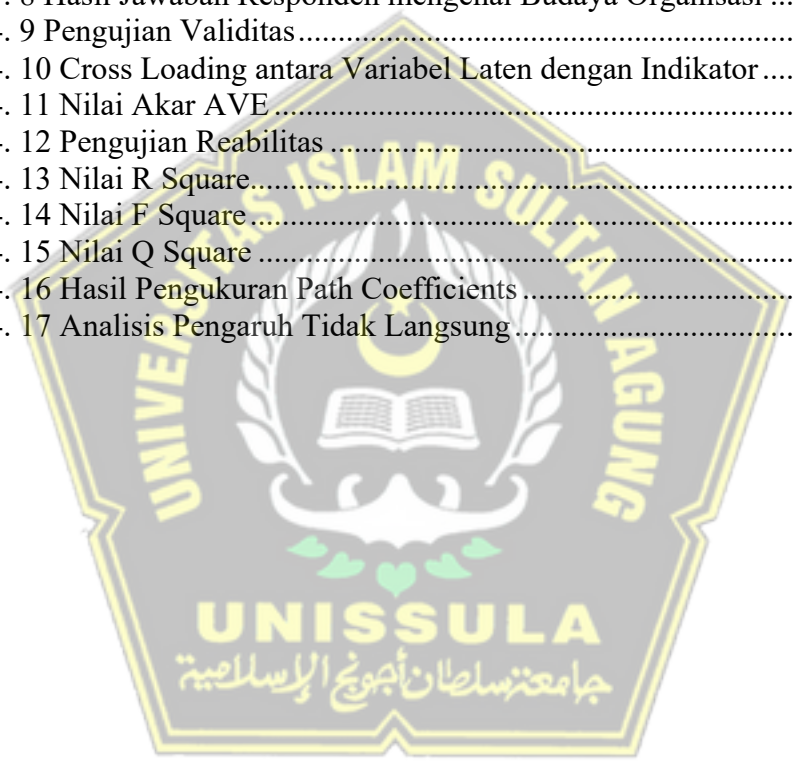
BAB III METODE PENELITIAN	30
3.1 Jenis Penelitian	30
3.2 Variabel dan Indikator	30
3.2.1 Kepuasan Kerja	30
3.2.2 Pengembangan Karir	33
3.2.3 Kepemimpinan	35
3.2.4 Budaya Organisasi	38
3.3 Jenis dan Sumber Data	43
3.4 Populasi dan Sampel.....	43
3.5 Metode Pengumpulan Data	44
3.6 Teknik Analisis Data	45
3.6.1 Analisis Deskriptif	45
3.6.2 Uji Instrumen Data.....	45
3.6.3 Uji Asumsi Klasik.....	46
3.6.4 Uji Pengaruh Tidak Langsung	47
3.6.5 Uji Goodness of Fit.....	47
3.6.6 Pengujian Hipotesis.....	48
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	49
4.1 Deskripsi Variabel	49
4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian.....	49
4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif	52
4.2 Pembahasan	59
4.2.1 Analisis Data	59
4.2.2 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel).....	72
4.2.3 Pembahasan Hipotesis.....	77
BAB V PENUTUP	87
5.1 Simpulan.....	87
5.1.1 Masalah Penelitian	87
5.1.2 Simpulan Hipotesis	88
5.2 Implikasi Teoritis.....	90
5.3 Implikasi Manajerial.....	92
5.4 Keterbatasan Penelitian	94

5.5	Agenda Penelitian Mendatang.....	95
DAFTAR PUSTAKA.....		96



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kepuasan Kerja Karyawan Tahun 2019	6
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator	40
Tabel 4. 1 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	50
Tabel 4. 2 Usia Responden	50
Tabel 4. 3 Pendidikan Responden.....	51
Tabel 4. 4 Pengalaman Kerja Responden	52
Tabel 4. 5 Hasil Jawaban Responden mengenai Kepuasan Kerja	54
Tabel 4. 6 Hasil Jawaban Responden mengenai Pengembangan Karir	56
Tabel 4. 7 Hasil Jawaban Responden mengenai Kepemimpinan	57
Tabel 4. 8 Hasil Jawaban Responden mengenai Budaya Organisasi	58
Tabel 4. 9 Pengujian Validitas	61
Tabel 4. 10 Cross Loading antara Variabel Laten dengan Indikator	63
Tabel 4. 11 Nilai Akar AVE	65
Tabel 4. 12 Pengujian Reabilitas	67
Tabel 4. 13 Nilai R Square.....	68
Tabel 4. 14 Nilai F Square	70
Tabel 4. 15 Nilai Q Square	71
Tabel 4. 16 Hasil Pengukuran Path Coefficients	72
Tabel 4. 17 Analisis Pengaruh Tidak Langsung	76



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	29
Gambar 3. 1 Indikator Kepuasan Kerja	32
Gambar 3. 2 Indikator Pengembangan Karir	34
Gambar 3. 3 Indikator Kepemimpinan	37
Gambar 3. 4 Indikator Budaya Organisasi.....	39
Gambar 4. 1 Model Struktural Outer Model.....	62



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	100
--	-----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Negara Indonesia masih berada dalam tahap negara berkembang sehingga pembangunan bidang infrastruktur terus ditingkatkan. Adanya potensi perkembangan proyek konstruksi di Indonesia terlihat dari adanya inovasi metode pekerjaan dan teknologi baru serta semakin meningkatnya keterlibatan pihak terkait dalam proyek di berbagai tingkatan daerah, nasional, maupun luar negeri. Dalam penelitian Zhang menjelaskan bahwa kecenderungan pertumbuhan ekonomi di negara berkembang berdampak positif terhadap maraknya pembangunan proyek konstruksi (Zhang, 2014). Pada dasarnya proyek konstruksi hampir sama dengan proyek bidang industri lainnya namun proyek konstruksi merupakan salah satu jenis proyek dengan tingkat risiko yang lebih tinggi dan permasalahan yang kompleks. Proyek bidang konstruksi membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas agar perusahaan dapat tetap eksis dan berani menghadapi tantangan serta implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan.

Sumber daya manusia merupakan asset terpenting perusahaan karena memiliki peran sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Di era globalisasi seperti saat ini, perusahaan dituntut untuk

melahirkan karyawan dengan kinerja yang mumpuni demi mempertahankan kelangsungan hidup sebuah organisasi.

Sumber daya manusia yang di butuhkan oleh perusahaan adalah sumber daya manusia yang mampu membantu perusahaan dalam keadaan apapun untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga perusahaan akan memberikan penghargaan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut.

Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya.

Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Menurut Permana Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja karyawan tidak dapat di pisahkan oleh pengembangan karir karyawan. Perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dalam perusahaan dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya (Permana, 2021).

Pengembangan karir memiliki cakupan yang lebih luas dalam upaya meningkatkan dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat kepribadian untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam organisasi (Hakim, 2020). Menurut Hurst pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai untuk mencapai karir yang diinginkan (Hurst, 2009). Pengembangan karir adalah proses berkelanjutan yang dilalui individu melalui upaya untuk mewujudkan tujuan perencanaan karir mereka disesuaikan dengan kondisi organisasi. Menurut Prapaskah menyatakan bahwa organisasi harus berperan aktif berperan dalam perencanaan karir karyawan.

Menurut Wang dan Wanberg (2017), pengembangan karir terdiri beberapa indikator meliputi kebijakan perusahaan, prestasi kerja, tingkat pendidikan, dan kaderisasi, dan pengalaman kerja (Wang & Wanberg, 2017). Dalam penelitian lainnya menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Rahayu, 2019; Permana et al, 2021; dan Hakim 2020). Hal ini bertolak belakang dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Mabruroh dan rekannya, bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Mabruroh, 2017).

Seorang pemimpin yang baik harus mampu meningkatkan kinerja bawahannya, pemimpin juga harus mampu mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas anggota kelompoknya, guna mencapai tujuan bersama. Menurut pendapat Müller dan Turner kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat memberdayakan dan mengembangkan karyawan agar memiliki karir

yang lebih baik (Muller, 2007). Sehingga jika pemimpin mampu memberdayakan dan mengembangkan karyawan maka sebuah organisasi akan memiliki program pengembangan karir yang baik bagi karyawan perusahaan tersebut. Dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti lain menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir seseorang (Dewi & Zamzam, 2019).

Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan kerja. Dalam banyak penelitian tentang peranan kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja (Purwadi & Caisar, 2020).

Menurut Yufang Tsai, budaya organisasi sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak (Tsai, 2011). Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Al-Sada, 2017).

Terdapat budaya baru yang diterapkan pada BUMN dalam Surat Edaran Nomor: SE-7/MBU/07/2020 tentang nilai-nilai utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, yang menjadi hal fundamental untuk

dilakukan sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Budaya organisasi ini adalah “AKHLAK” merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif sebagai *core value* pada perusahaan BUMN yang dimulai sejak awal Juli 2020.

Kompeten sebagai salah satu indikator budaya organisasi yang diterapkan di PT. Wijaya Karya selaras dengan adanya pengembangan karir karyawan. Nilai kompeten pada PT. Wijaya Karya adalah terus belajar dan mampu mengembangkan kapabilitas perusahaan, jika nilai ini terinternalisasi dengan baik maka bisa diindikasikan perusahaan memiliki pengembangan karir yang baik. Menurut (Purnomo, 2018) Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

Budaya organisasi yang terbentuk dalam sebuah organisasi yang didapatkan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi persepsi dan sikap karyawan dan salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan dengan adanya budaya organisasi akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja serta kreativitas yang tinggi (Syaharuddin, 2019). Terkait dengan adanya kepuasan kerja maka akan timbul kecenderungan untuk tinggal dalam organisasi, dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi. Semakin kuat budaya yang dimiliki organisasi dan semakin baik tingkat sosialisasi anggota organisasi maka efektivitas organisasi pun akan meningkat dan kepuasan kerja karyawan pun akan meningkat (Al-Sada, 2017).

Menurut penelitian yang telah ada terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan (Stephen, 2016).

Penelitian ini akan dilakukan pada PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. Sebagai perusahaan BUMN di bidang konstruksi perusahaan ini terus berusaha untuk menyikapi tantangan di era globalisasi. Dimana pihak perusahaan berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan nya sehingga dapat berdampak pada hasil kerja yang lebih baik dan dapat bersaing dengan industri global.

Pada tahun 2019 dilakukan survey kepuasan karyawan yang dilakukan terhadap seluruh karyawan PT.Wijaya Karya wilayah Jawa tengah dengan jumlah responden 117. Survey ini memiliki 7 item yang diteliti dalam hal kepuasan kerja karyawan yaitu penghasilan, kesejahteraan, pengembangan karir, rekrutmen, pendidikan dan latihan, penilaian kinerja karyawan, dan sistem informasi SDM. Kesimpulan dari survey tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Kepuasan Kerja Karyawan Tahun 2019

No	Tingkat Kepuasan	Tidak puas	Sedang	Puas
1	Penghasilan	36 %	37 %	26 %
2	Sistem Kesejahteraan	24 %	42 %	34 %
3	Sistem Rekrutmen	25,5 %	38,5 %	36 %
4	Pendidikan dan Pelatihan	23,5 %	32 %	44,5 %
5	Penilaian Kinerja	31,5 %	38 %	30,5 %
6	Sistem Informasi SDM	33 %	37 %	30 %
7	Pengembangan Karir	38 %	36 %	26 %

Sumber: diolah dari data WIKA, 2019

Dari tabel 1.1 diatas hasil kepuasan karyawan tahun 2019 terdapat indikator sistem pengembangan karir yang menunjukkan presentase ketidakpuasan yang paling besar. Pada *Research* gap pengembangan karir terhadap kepuasan kerja akan di berikan solusi dengan menguji *sub construct* dari pengembangan karir di level kebijakan organisasi sedangkan penelitian terdahulu menguji pengembangan karir dari presepsi *effort* masing masing individu. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti ingin melakukan penelitian mengenai kebijakan pengembangan karir sebagai upaya peningkatan kepuasan kerja SDM proyek konstruksi, studi pada PT.Wijaya Karya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan *research* gap dan fenomena gap yang telah dijelaskan pada latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana model peningkatan kepuasan kerja melalui kebijakan pengembangan karir? Sedangkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan pengembangan karir mampu meningkatkan kepuasan kerja?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mampu meningkatkan kebijakan pengembangan karir?
3. Bagaimana kebijakan pengembangan karir mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan proyek dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis kebijakan pengembangan karir mampu meningkatkan kepuasan kerja.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mampu meningkatkan kebijakan pengembangan karir.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis kebijakan pengembangan karir mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Kegunaan secara teoritis yang dapat diperoleh dari penelitian yaitu diharapkan penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh para akademisi sebagai bahan rujukan dan dapat menambah informasi untuk melakukan penelitian di masa depan terutama yang berhubungan dalam pengembangan dan peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui pengembangan karir.

1.4.2 Manfaat Praktis

Adapun kegunaan praktis penerapan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk mengetahui variabel-variabel yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian dapat dimanfaatkan untuk proses evaluasi dan perencanaan pengembangan karir dalam mencapai

kepuasan kerja karyawan dan menciptakan keunggulan bersaing bisnis perusahaan serta memberikan informasi dalam pengambilan kebijakan yang akan menentukan arah strategis maupun peningkatan perolehan profit dengan memperhatikan dan mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi. Dengan mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan maka perusahaan akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas agar perusahaan dapat tetap eksis dan berani menghadapi tantangan serta implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan dengan perusahaan konstruksi lainnya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Syaharuddin (2019), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya (Syaharuddin, 2019). Sedangkan Purwadi mendefinisikan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan (Purwadi & Caesar, 2020). Suharno juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan (Pawirosumarto & Gunawan, 2017).

Sumber lain menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima (Stephen, 2016). Ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau

keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Pengukuran indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan indikator yang telah diterapkan pada PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, yaitu:

1. Penghasilan

Hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah dilakukan.

2. Sistem Kesejahteraan

Bentuk program kesejahteraan pegawai tidak hanya berupa uang. Tapi juga dalam bentuk lain misalnya saja seperti, perumahan, asuransi kesehatan, tunjangan, transportasi, penyediaan makanan dan lain-lain.

3. Sistem Rekrutmen

Rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial

4. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan.

5. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan

6. Sistem Informasi SDM

Sebuah sistem berbasis komputer yang berfungsi mengatur, menganalisa dan mengelola sumber daya manusia sehingga diperoleh informasi yang tepat guna pengambilan keputusan. Dalam kegiatannya, HRIS mengelola dan menjalankan sistem administrasi SDM mulai dari perekrutan dan penerimaan, pendidikan dan pelatihan, manajemen data sampai dengan pemberhentian dan administrasi tunjangan. Sedangkan dalam penerapannya, terdapat model HRIS yang didalamnya meliputi subsistem input (berupa SIA, Penelitian SDM dan Intelijen SDM), serta Output (berupa Subsistem Perencanaan Kerja, Perekrutan, Manajemen Angkatan Kerja, Tunjangan, Benefit dan Pelapor Lingkungan).

Indikator kepuasan kerja yang digunakan oleh PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk dikembangkan dari hasil penelitian oleh Robbins and Judge, dan Luthans (Robbins, 2011).

2.2 Kebijakan Pengembangan Karir

Berkaitan tentang pengertian pengembangan karir karyawan ini, maka berikut beberapa pendapat para ahli di bidang SDM. Menurut Chr. Jimmy L. Gaol, mendefinisikan perencanaan dan pengembangan karir

sebagai proses dimana seseorang menjadi tahu atribut pribadi yang berkaitan dengan karir (keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi dan karakteristik lain) dan rangkaian tahapan yang berkontribusi pada pencapaian karirnya (memperoleh informasi tentang peluang dan pilihan, mengidentifikasi sasaran karir dan menetapkan rencana tindakan untuk mencapai sasaran spesifik) (Gaol & Purwati, 2014). Menurut Permana pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi yang akan dilakukan di masa mendatang (Permana, 2021).

Dengan pengembangan tersebut mencakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir karyawan selama bekerja. Berdasarkan hal tersebut, maka pengembangan karir seorang karyawan perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunya hari ini, tetapi juga mengharapkan adanya perubahan, kemajuan, kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap karyawan akan merasa bosan bekerja pada tempat yang itu-itu saja, selalu mengharapkan akan adanya perubahan dan jaminan bahwa ia akan mendapatkan pengakuan yang lebih besar dari perusahaan seiring berjalannya waktu.

Menurut Wang dan Wanberg (2017) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan

untuk mencapai suatu rencana karir (Wang & Wanberg, 2017). Atas pengertian tersebut dapat dikemukakan bahwa terdapat berbagai pihak yang terlibat dalam pengembangan karir karyawan yaitu karyawan yang bersangkutan, bagian kepegawaian, dan atasan karyawan yang bersangkutan. Seorang karyawan merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karir. Apabila karyawan yang bersangkutan memperlihatkan sikap tidak proaktif dalam pengembangan karir, mustahil ia akan mendapat kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Seorang karyawan yang ingin mendapatkan pengembangan karir harus mencari informasi tentang pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan apa yang diinginkan perusahaan darinya.

Adapun arti tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa mendatang (Mabruroh, 2017). Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan organisasi. Berikut indikator indikator pada pengembangan karir : (Wang & Wanberg, 2017).

1. Kebijakan Perusahaan

Ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan sebagai pegangan manajemen dalam melaksana kegiatan pada perusahaan.

2. Prestasi Kerja

Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

3. Tingkat Pendidikan

Merupakan suatu kegiatan seseorang dalam mengembangkan kemampuan, sikap, dan bentuk tingkah lakunya, baik untuk kehidupan masa yang akan datang dimana melalui organisasi tertentu ataupun tidak terorganisasi.

4. Kaderisasi

Sebuah keniscayaan dan mutlak diperlukan dalam membangun struktur kerja yang mandiri dan berkelanjutan. Fungsi kaderisasi adalah mempersiapkan calon-calon (regenerasi) yang siap melanjutkan tongkat estafet perjuangan sebuah organisasi. Kader suatu organisasi adalah orang yang telah dilatih dan dipersiapkan dengan berbagai keterampilan dan disiplin ilmu, sehingga dia memiliki kemampuan yang diharapkan. Kaderisasi juga merupakan proses untuk mempersiapkan seseorang untuk menjadi pemimpin dimasa yang akan datang, yang akan memikul tanggung jawab penting dilingkungan suatu organisasi atau tim.

5. Pengalaman Kerja

Tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Pengalaman usaha,

terutama pekerjaan yang membutuhkan banyak keahlian, kecakapan dan inisiatif dalam bereaksi, sehingga menghasilkan produk yang lebih baik dilihat dari segi kuantitas dan kualitas.

2.3 Kepemimpinan

Dalam penelitian Müller dan Turner (2007) meneliti interaksi gaya kepemimpinan manajer proyek dengan jenis proyek dan dampak gabungannya terhadap keberhasilan proyek melalui pengembangan model terintegrasi dari kompetensi intelektual, emosional dan manajerial (IQ, EQ, dan MQ) yang digunakan untuk mengidentifikasi proyek gaya kepemimpinan manajer (Muller, 2007). Secara teoritis Trivellas dan Drimoussis (2013) mengungkapkan bahwa manajer proyek yang memiliki kompetensi lebih luas ditandai dengan tingginya kompetensi perilaku, manajerial dan emosional cenderung dapat mencapai kesuksesan proyek yang lebih besar dimana kompetensi terkait dengan efisiensi, apresiasi nilai-nilai dan keterbukaan, kerja tim, layanan pelanggan dan sistem kontrol manajerial, dan kesadaran sosial serta gaya kepemimpinan sebagai faktor yang mempengaruhi hasil diperoleh (Trivellas, 2013). Menurut Zulch (2014) memaparkan bahwa pengetahuan tentang karakteristik dan gaya kepemimpinan manajer proyek konstruksi akan berkontribusi terhadap penyelesaian masalah komunikasi karena dituntut untuk memahami situasi dan kemudian dapat menyesuaikan diri dengan situasi spesifik tersebut (Zulch, 2014).

Teori kontemporer tentang kepemimpinan menggambarkan proses yang kompleks antara pemimpin dan yang dipimpin terkait hubungan, interaksi, dan persepsi subjektif (Yukl, 2001). Salah satu karakteristik proyek yaitu durasi waktu yang terbatas sehingga proses pertukaran yang diasumsikan sering tidak dapat terjadi karena fokus pada proses secara langsung disampaikan yang mempersingkat waktu pengembangan anggota tim (Marks & Mathieu, 2001). Sebaliknya, tujuan keseluruhan perusahaan biasanya menghindari pengambilan keputusan dan tindakan yang membutuhkan waktu lebih lama, seperti investasi dalam sistem manajemen pengetahuan sistem atau sistem kontrol manajemen (Lindner, 2011).

Oleh karena itu pemimpin harus menemukan cara untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan dalam pelaksanaan proyek dengan keterbatasan jangka waktu yang pendek. Salah satu tugas kepemimpinan yang penting yaitu harus dapat menciptakan visi jangka panjang (Christenson, 2004). Penelitian yang dilakukan oleh Aga menggambarkan bahwa kepemimpinan transaksional dibangun berdasarkan dukungan tim dimana anggota yang dipimpin dapat dimotivasi oleh pimpinan melalui perjanjian, penghargaan, dan pujian (Aga, 2016).

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memilih, memperlengkapi, melatih, dan memengaruhi satu atau lebih orang lain yang memiliki karunia, kemampuan, dan keterampilan yang beragam serta memfokuskan pada misi dan tujuan organisasi menyebabkan para pengikut untuk secara sukarela dan antusias menghabiskan energi spiritual, emosional,

dan fisik dalam upaya koordinasi integratif untuk mencapai misi dan tujuan organisasi (Winston, 2006). Sedangkan pendapat lainnya menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses seseorang memberikan pengaruh terhadap orang lain untuk pencapaian suatu tujuan dan memberikan arahan organisasi dengan cara yang menghasilkan kondisi lebih koheren (Sharma, 2013). Terdapat pendapat yang menjelaskan mengenai kepemimpinan sebagai faktor yang berfokus pada pengembangan dan penyebaran kesadaran akan peran proyek dalam pengelolaan segala bentuk perubahan dan memastikan terjadinya dukungan pengembangan sistem kemitraan dua arah dengan pelanggan dan pemasok dengan kesamaan pemahaman (Mir, 2014).

Dalam penelitian Goleman mengidentifikasi kompetensi- kompetensi dalam faktor kepemimpinan ke dalam empat dimensi yaitu kompetensi personal yang meliputi kesadaran diri dan manajemen diri serta kompetensi sosial yang meliputi kesadaran sosial dan manajemen hubungan (Goleman, 2002). Sedangkan dalam sudut pandang gaya manajemen Goleman mengembangkan enam profil kompetensi yaitu visioner, kepelatihan, afiliatif, demokratis, *pacesetting*, dan komando. Müller dan Turner mengembangkan model kompetensi dalam kepemimpinan menjadi tiga yaitu kompetensi intelektual, emosional dan manajerial (Muller, 2007).

Sedangkan Trivellas dan Drimoussis menggambarkan indikator perilaku dalam faktor kepemimpinan meliputi komunikasi, penyelesaian masalah, kritis, kerjasama, pengambilan keputusan dan delegasi (Trivellas, 2013). Komunikasi sebagai kompetensi dalam kepemimpinan harus dapat

memastikan bahwa penerapan sumber daya, strategi, keputusan dan nilai-nilai, yang dipandang sebagai bagian terintegrasi dari keterampilan kepemimpinan (Zulch, 2014). Dalam penelitian teoritis Dulewicz and Higgs mengidentifikasi tiga profil kepemimpinan yaitu orientasi tujuan, keterlibatan, dan ketertarikan.

Variabel kepemimpinan memiliki indikator ditunjukkan pada **Gambar**

3.3 :

1. Visi dan imajinasi

Bersifat imajinatif dan inovatif dalam semua aspek pekerjaan sehingga dapat menetapkan prioritas yang baik untuk pekerjaan di masa depan. Visi yang jelas tentang arah masa depan organisasi untuk memenuhi bisnis dan meramalkan dampak perubahan visi yang mencerminkan masalah implementasi dan realita bisnis (Muller, 2007).

2. Strategis perspektif

Mampu untuk melihat permasalahan dan dampaknya secara meluas menguasai berbagai macam hubungan dan pertimbangan jangka pendek dan jangka panjang. Peka terhadap dampak tindakan seseorang dan keputusan di seluruh organisasi. Mengidentifikasi peluang dan ancaman. Peka terhadap kebutuhan pemangku kepentingan dan implikasi faktor eksternal terhadap keputusan dan tindakan.

3. Keterlibatan komunikasi

Kemampuan untuk berkomunikasi dengan melibatkan orang lain dan memberikan dukungan serta menjelaskan instruksi dan visi untuk staf

yang disesuaikan dengan minat dan fokus. Gaya komunikasi dapat menginspirasi staf, menyampaikan pendekatan dan aksesibilitas.

4. Pengelolaan sumberdaya

Perencanaan dan pengelolaan sumber daya sehingga dapat dikoordinasikan secara efisien dan efektif untuk menetapkan tujuan yang jelas, mengubah tujuan jangka panjang menjadi rencana tindakan, memonitor dan mengevaluasi pekerjaan staf secara teratur dan efektif serta memberi umpan balik yang sensitif dan jujur.

5. Pemberdayaan

Memberikan kebebasan terhadap staf untuk mendorong ambil alih secara pribadi tugas yang menuntut tantangan, mendorong untuk menyelesaikan masalah, menghasilkan ide dan proposal yang inovatif serta mengembangkan visi yang lebih luas.

6. Pengembangan

Memberikan kepercayaan kepada orang lain yang memiliki potensi untuk memegang tugas dan peran yang lebih menuntut dan mendorong untuk melakukannya. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dan menginvestasikan waktu serta upaya dalam pembinaan sehingga dapat berkontribusi secara efektif.

7. Pencapaian

Bersedia mengambil keputusan yang melibatkan risiko signifikan untuk diraih sebuah keuntungan. Keputusan didasarkan pada masalah

bisnis inti dan kemungkinan dampaknya pada kesuksesan. Pilih dan eksploitasi kegiatan yang menghasilkan manfaat terbesar bagi organisasi dan kinerjanya. Teguh tekad untuk mencapai tujuan dan menerapkan keputusan.

2.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota perusahaan untuk digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri. Budaya organisasi merupakan falsafah yang diciptakan oleh pendiri perusahaan dan kemudian dikembangkan untuk dijadikan pegangan dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat para ahli Menurut Syaharuddin (2019) bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai – nilai dan norma – norma (Syaharuddin, 2019). Menurut Menurut Purwadi (2020), budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi (Purwadi & Caisar, 2020). Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif

yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Adapun penerapan budaya tersebut di dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Diantara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing – masing memberikan tekanan pada sudut pandang yang berbeda – beda. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing – masing akan mendeskripsikan apa yang dilihat dalam pandangannya.

Budaya Organisasi adalah konsep yang marak dibicarakan dalam dasawarsa ini sebagai bagian dari Ilmu Manajemen. Bagaimanapun juga, setiap organisasi memang harus memiliki kerangka dasar yang berlaku sebagai wadah untuk menampung komponen yang paing vital, yaitu manusia yang mempunyai nilai dan norma. Secara implisit berarti adanya pengakuan akan keberadaan nilai – nilai manusiawi dalam suatu perusahaan. Budaya organisasi yang kondusif sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif, nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda – beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial yaitu budaya organisasi.

Edison menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi

yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu (Edison, 2016). Budaya organisasi menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu membuat organisasi menjadi lebih baik, budaya yang dianut bersama diharapkan dapat membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, dan memberikan kepuasan terhadap kerja karyawan.

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan ciri – ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi. Berikut indikator budaya organisasi yang diterapkan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, yaitu:

1. Amanah

Amanah adalah berpegang teguh pada kepercayaan yang diberikan perusahaan.

2. Kompeten

Kompeten adalah terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.

3. Harmonis

Harmonis adalah saling peduli dan menghargai perbedaan.

4. Loyal

Loyal adalah berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa negara.

5. Adaptif

Adaptif adalah terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.

6. Kolaboratif

Kolaboratif adalah membangun Kerjasama yang sinergis.

Indikator budaya organisasi yang digunakan oleh PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk dikembangkan dari hasil penelitian oleh (Gillespie, 2008).

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Kebijakan Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para manajer dan perusahaan karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan suatu organisasi dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif. Dengan demikian suatu perusahaan atau organisasi dalam usaha pencapaian tujuannya harus bisa memperhatikan kepuasan kerja karyawannya yang meliputi harapan-harapan dan kebutuhan-kebutuhan. Apabila yang diharapkan karyawan dengan kenyataan hanya terdapat kesenjangan yang kecil berarti masih terdapat kepuasan dalam diri karyawan tersebut. Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap

karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi (Christenson, 2004). Hasil ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Rahayu, 2019) dimana pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi sebuah perusahaan untuk memberikan pengembangan karir kepada karyawannya agar dapat tercipta kepuasan kerja bagi karyawan itu sendiri.

H1: Kebijakan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.5.2 Gaya kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Menurut penelitian Syaharuddin, Budiarto & Prasetyo, Himawan, Junaidi & Susanti, serta Al-Sada yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Junaidi, 2019). Selain itu pendapat lainnya terkait dengan gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi perilaku kerja yaitu seperti turn over karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja (Zhang, 2014). Pemimpin yang efektif dalam kepemimpinannya harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan bawahannya sehingga mampu mempengaruhi kepuasan kerja para karyawannya.

Pemimpin harus senantiasa dapat merasakan apa yang dibutuhkan karyawan sehingga karyawan akan merasa puas. Pendapat tersebut dipertegas oleh Syaharuddin yang menyatakan bahwa peran para pemimpin

dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan tingkat kinerja organisasi (Syaharuddin, 2019). Menurut Al-Sada apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerja mereka kearah lebih produktif (Al-Sada, 2017).

H2: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.5.3 Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Budaya organisasi yang terbentuk dalam sebuah organisasi yang didapatkan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi persepsi dan sikap karyawan dan salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya budaya organisasi akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja serta kreativitas yang tinggi. Wallach menunjukkan bahwa kepuasan kerja, kecenderungan untuk tinggal dalam organisasi, dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi (Mabruroh, 2017). Semakin kuat budaya yang dimiliki organisasi dan semakin baik tingkat sosialisasi anggota organisasi maka efektivitas organisasi pun akan meningkat dan kepuasan kerja karyawan pun akan meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Syaharuddin, Budiarto & Prasetyo, Himawan, Junaidi, Widagdo, Purwadi, dan Stephen, E. N, Al-Sada, yang mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan (Widagdo, 2020). Dapat disimpulkan disini bahwa semakin banyak aspek-aspek yang ada pada diri

individu yang sesuai dengan budaya organisasi tempatnya bekerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.5.4 Kepemimpinan dan Kebijakan Pengembangan Karir

Seorang pemimpin yang baik harus mampu meningkatkan kinerja bawahannya, pemimpin juga harus mampu mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas anggota kelompoknya, guna mencapai tujuan bersama. Menurut Wang dan Wanberg (2017) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir (Wang & Wanberg, 2017). Atas pengertian tersebut dapat dikemukakan bahwa terdapat berbagai pihak yang terlibat dalam pengembangan karir karyawan yaitu karyawan yang bersangkutan, bagian kepegawaian, dan atasan atau pemimpin. Menurut Müller dan Turner (2007) kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat memberdayakan dan mengembangkan karyawan agar memiliki karir yang lebih baik (Muller, 2007). Sehingga jika pemimpin mampu memberdayakan dan mengembangkan karyawan maka sebuah organisasi akan memiliki program pengembangan karir yang baik bagi karyawan perusahaan tersebut. Dalam penelitian lain menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tertentu berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir SDM di organisasi (Dewi & Zamzam, 2019).

H4: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kebijakan pengembangan karir

2.5.5 Budaya Organisasi dan Kebijakan Pengembangan Karir

Budaya baru yang diterapkan pada BUMN dalam Surat Edaran Nomor: SE-7/MBU/07/2020 tentang nilai-nilai utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, yang menjadi hal fundamental untuk dilakukan sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Budaya organisasi ini adalah “AHLAK” merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif sebagai *core value* pada perusahaan BUMN.

Kompeten sebagai salah satu indikator budaya organisasi yang diterapkan di PT. Wijaya Karya selaras dengan adanya kebijakan pengembangan karir karyawan. Nilai kompeten pada PT. Wijaya Karya di internalisasikan dengan adanya kebutuhan untuk terus belajar dan mampu mengembangkan kapabilitas perusahaan. Jika nilai ini terinternalisasi dengan baik maka bisa diindikasikan perusahaan memiliki kemampuan untuk Menyusun kebijakan pengembangan karir yang baik. Hasil penelitian (Purnomo, 2018) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kebijakan pengembangan karir.

H5: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kebijakan pengembangan karir

2.6 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kebijakan pengembangan karir. Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Singarimbun & Effendi (2019) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat explanatory atau penjelasan adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel. Variabel tersebut mencakup: kepuasan kerja, pengembangan karir, kepemimpinan dan budaya organisasi.

3.2 Variabel dan Indikator

3.2.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Pengukuran indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan teori dari Robbins & Judge (2015). Indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan indikator yang diterapkan pada PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk digambarkan dalam **Gambar 3.1** yang di dukung oleh hasil pengembangan indikator oleh Robbins and Judge (2011), dan Luthans (2011) sebagai berikut (Robbins, 2011):

1. Penghasilan

Hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah dilakukan.

2. Sistem Kesejahteraan

Bentuk program kesejahteraan pegawai tidak hanya berupa uang. Tapi juga dalam bentuk lain misalnya saja seperti, perumahan, asuransi kesehatan, tunjangan, transportasi, penyediaan makanan dan lain-lain.

3. Sistem Rekrutmen

Rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial.

4. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan.

5. Penilaian Kinerja

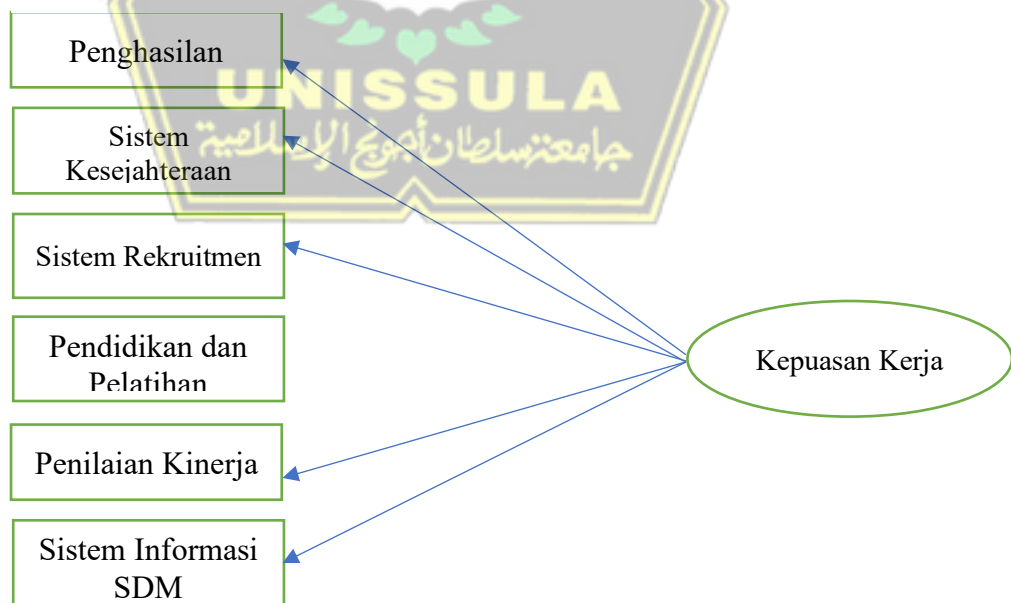
Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan

kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan

6. Sistem Informasi SDM

Sebuah sistem berbasis komputer yang berfungsi mengatur, menganalisa dan mengelola sumber daya manusia sehingga diperoleh informasi yang tepat guna pengambilan keputusan. Dalam kegiatannya, mengelola dan menjalankan sistem administrasi SDM mulai dari perekrutan dan penerimaan, pendidikan dan pelatihan, manajemen data sampai dengan pemberhentian dan administrasi tunjangan. Sedangkan dalam penerapannya, terdapat model yang didalamnya meliputi subsistem input (berupa SIA, Penelitian SDM dan Intelijen SDM), serta Output (berupa Subsistem Perencanaan Kerja, Perekrutan, Manajemen Angkatan Kerja, Tunjangan, Benefit dan Pelapor Lingkungan).

Gambar 3. 1 Indikator Kepuasan Kerja



Sumber: PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, Robbins and Judge (2011), dan

Luthans (2011)

3.2.2 Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja, sehingga pegawai yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal (Permana, 2021). Berikut indikator indikator pada pengembangan karir menurut Wang dan Wanberg (Wang & Wanberg, 2017):

1. Kebijakan Perusahaan
Ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan sebagai pegangan manajemen dalam melaksana kegiatan pada perusahaan.
2. Prestasi Kerja
Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.
3. Tingkat Pendidikan
Suatu kegiatan seseorang dalam mengembangkan kemampuan, sikap, dan bentuk tingkah lakunya, baik untuk kehidupan masa yang akan datang dimana melalui organisasi tertentu ataupun tidak terorganisasi.
4. Kaderisasi
Sebuah keniscayaan dan mutlak diperlukan dalam membangun struktur kerja yang mandiri dan berkelanjutan. Fungsi kaderisasi adalah mempersiapkan calon-calon (regenerasi) yang siap melanjutkan tongkat

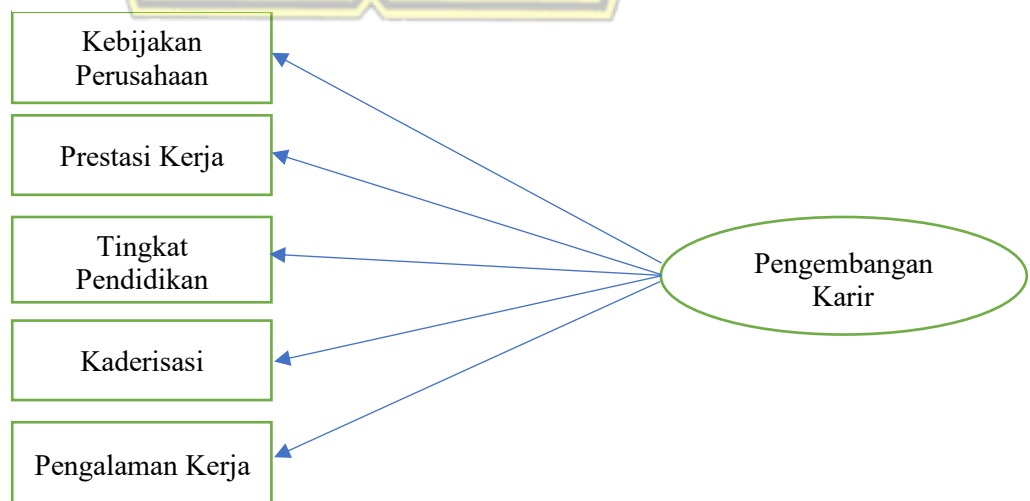
estafet perjuangan sebuah organisasi. Kader suatu organisasi adalah orang yang telah dilatih dan dipersiapkan dengan berbagai keterampilan dan disiplin ilmu, sehingga dia memiliki kemampuan yang diharapkan. Kaderasi juga merupakan proses untuk mempersiapkan seseorang untuk menjadi pemimpin dimasa yang akan datang, yang akan memikul tanggung jawab penting dilingkungan suatu organisasi atau tim.

5. Pengalaman Kerja

Tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Pengalaman usaha, terutama pekerjaan yang membutuhkan banyak keahlian, kecakapan dan inisiatif dalam bereaksi, sehingga menghasilkan produk yang lebih baik dilihat dari segi kuantitas dan kualitas.

Model penggambaran indikator dari variabel pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada **Gambar 3.2** berikut:

Gambar 3. 2 Indikator Pengembangan Karir



Sumber: Wang dan Wanberg (2017)

3.2.3 Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan dibagi menjadi tiga dimensi kompetensi yaitu intelektual, manajerial dan emosional dengan indikator-indikator dijelaskan dalam beberapa penelitian sebagai berikut (Muller, 2007):

1. Visi dan imajinasi

Bersifat imajinatif dan inovatif dalam semua aspek pekerjaan sehingga dapat menetapkan prioritas yang baik untuk pekerjaan di masa depan. Visi yang jelas tentang arah masa depan organisasi untuk memenuhi bisnis dan meramalkan dampak perubahan visi yang mencerminkan masalah implementasi dan realita bisnis.

2. Strategis perspektif

Mampu untuk melihat permasalahan dan dampaknya secara meluas menguasai berbagai macam hubungan dan pertimbangan jangka pendek dan jangka panjang. Peka terhadap dampak tindakan seseorang dan keputusan di seluruh organisasi. Mengidentifikasi peluang dan ancaman. Peka terhadap kebutuhan pemangku kepentingan dan implikasi faktor eksternal terhadap keputusan dan tindakan.

3. Keterlibatan komunikasi

Kemampuan untuk berkomunikasi dengan melibatkan

orang lain dan memberikan dukungan serta menjelaskan instruksi dan visi untuk staf yang disesuaikan dengan minat dan fokus. Gaya komunikasi dapat menginspirasi staf, menyampaikan pendekatan dan aksesibilitas.

4. Pengelolaan sumberdaya

Perencanaan dan pengelolaan sumber daya sehingga dapat dikoordinasikan secara efisien dan efektif untuk menetapkan tujuan yang jelas, mengubah tujuan jangka panjang menjadi rencana tindakan, memonitor dan mengevaluasi pekerjaan staf secara teratur dan efektif serta memberi umpan balik yang sensitif dan jujur.

5. Pemberdayaan

Memberikan kebebasan terhadap staf untuk mendorong ambil alih secara pribadi tugas yang menuntut tantangan, mendorong untuk menyelesaikan masalah, menghasilkan ide dan proposal yang inovatif serta mengembangkan visi yang lebih luas.

6. Pengembangan

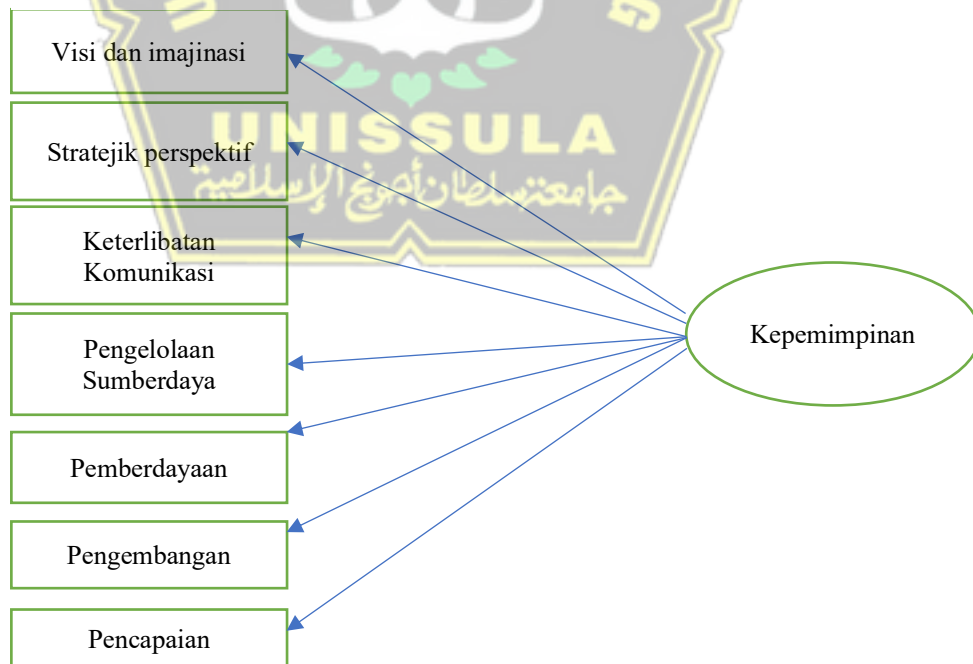
Memberikan kepercayaan kepada orang lain yang memiliki potensi untuk memegang tugas dan peran yang lebih menuntut dan mendorong untuk melakukannya. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dan

menginvestasikan waktu serta upaya dalam pembinaan sehingga dapat berkontribusi secara efektif.

7. Pencapaian

Bersedia mengambil keputusan yang melibatkan risiko signifikan untuk diraih sebuah keuntungan. Keputusan didasarkan pada masalah bisnis inti dan kemungkinan dampaknya pada kesuksesan. Pilih dan eksploitasi kegiatan yang menghasilkan manfaat terbesar bagi organisasi dan kinerjanya. Teguh tekad untuk mencapai tujuan dan menerapkan keputusan, dalam penelitian ini dapat dilihat pada **Gambar 3.3** berikut:

Gambar 3. 3 Indikator Kepemimpinan



Sumber: Müller dan Turner (2007)

3.2.4 Budaya Organisasi

Edison, et al., (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Pengukuran budaya organisasi dari penelitian ini merujuk pada budaya organisasi pada PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk yang dikembangkan dari hasil penelitian Denison yaitu (Gillespie, 2008):

1. Amanah

Amanah adalah berpegang teguh pada kepercayaan yang diberikan perusahaan.

2. Kompeten

Kompeten adalah terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.

3. Harmonis

Harmonis adalah saling peduli dan menghargai perbedaan.

4. Loyal

Loyal adalah berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa negara.

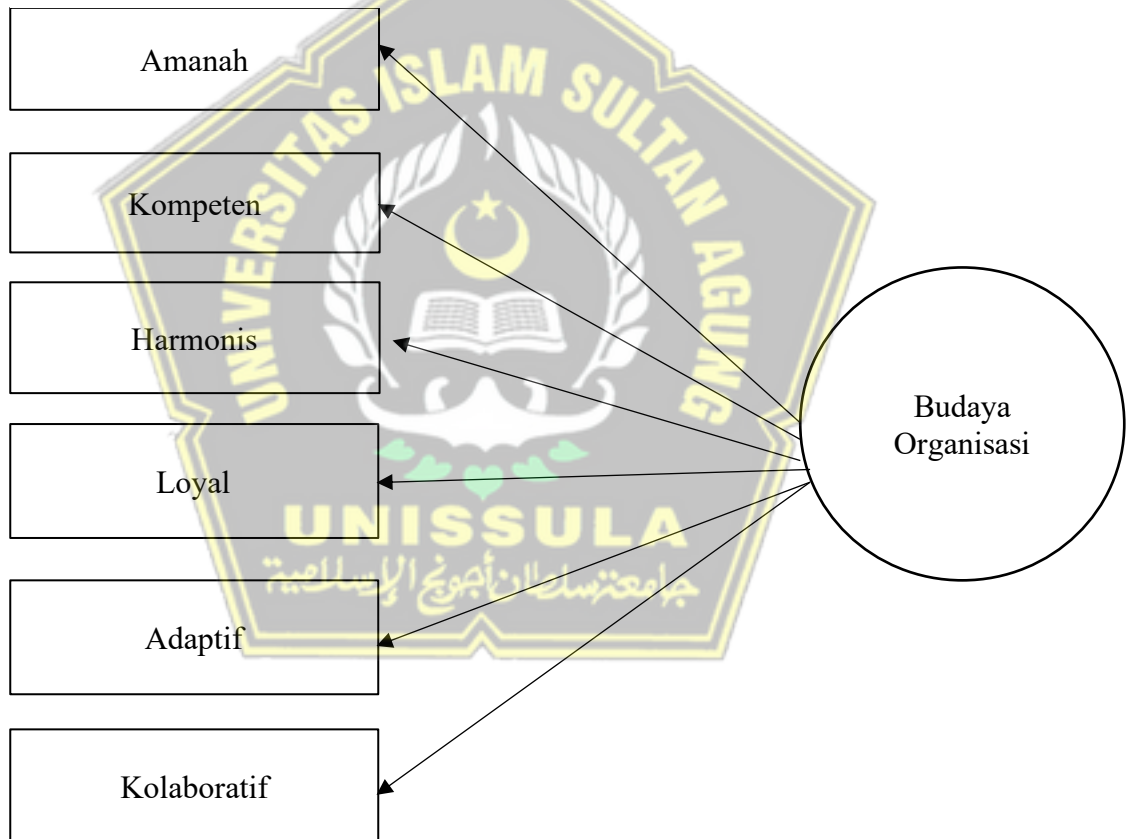
5. Adaptif

Adaptif adalah terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.

6. Kolaboratif

Kolaboratif adalah membangun Kerjasama yang sinergis. Kolaboratif Model penggambaran indikator dari variabel budaya organisasi proyek yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada **Gambar 3.4** berikut:

Gambar 3. 4 Indikator Budaya Organisasi



Sumber: PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk dan Gillespie, 2008

Pada **Tabel 3.1** dapat dilihat penjelasan definisi operasional variabel dan indikator masing-masing variabel yang dikembangkan

dalam penelitian ini.

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Item Pertanyaan
Kepuasan Kerja	Perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. (PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, Robbins and Judge (2011), dan Luthans (2011)).	<ul style="list-style-type: none"> • Penghasilan • Sistem Kesejahteraan • Sistem Rekrutkmen • Pendidikan dan Pelatihan • Penilaian Kinerja • Sistem Informasi SDM 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan karyawan. • Perusahaan memberikan system kesejahteraan (asuransi, tunjangan dan insentif) yang sesuai. • Perusahaan memiliki sistem penerimaan pegawai yang transparan • Perusahaan memberikan pendidikan dan pelatihan yang menunjang pekerjaan • Perusahaan telah melakukan evaluasi kinerja karyawan secara terbuka, jujur dan objektif • Perusahaan memberikan informasi yang terkini dan mudah dipahami
Kebijakan Pengembangan Karir	Kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan Perusahaan • Prestasi Kerja • Tingkat 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan memiliki kebijakan yang mendukung pengembangan karir karyawan

	<p>merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja, sehingga pegawai yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal Wang dan Wanberg (2017).</p>	<p>Pendidikan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaderisasi • Pengalaman Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan karir dilakukan sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai oleh SDM • Perusahaan mendorong karyawannya untuk terus mencapai tingkat pendidikan yang lebih tinggi • Kaderisasi kepemimpinan berjalan dengan baik didalam perusahaan • Perusahaan menghargai pengalaman kerja karyawannya dengan pantas
<p>Kepemimpinan Proyek</p>	<p>Kepemimpinan proyek merupakan kemampuan seseorang memberikan pengaruh terhadap orang lain untuk pencapaian suatu tujuan dan memberikan arahan organisasi dengan cara yang menghasilkan kondisi lebih kohesif dan koheren Müller dan Turner (2007).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visi dan imajinasi • Stratejik perspektif • Keterlibatan komunikasi • Pengelolaan sumberdaya • Pemberdayaan • Pengembangan • Pencapaian 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajer Proyek Mampu menetapkan visi dan prioritas di masa depan • Manajer Proyek mampu melihat permasalahan dan dampaknya secara meluas • Manajer Proyek mampu mengomunikasikan tugas yang jelas kepada karyawan • Manajer Proyek mampu mengolah sumber daya secara efisien dan efektif • Manajer Proyek mampu memberikan otoritas kepada karyawan dalam pekerjaan • Manajer Proyek

			<p>memberikan kesempatan mengembangkan kompetensi karyawan dan berkontribusi secara efektif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manajer Proyek mampu menghasilkan manfaat signifikan terhadap proyek
Budaya Organisasi	<p>Suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu (PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk dan Gillespie, 2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amanah • Kompeten • Harmonis • Loyal • Adaptif • Kolaboratif 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan menekankan untuk setiap SDM selalu bertanggungjawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan. • Perusahaan menekankan untuk setiap SDM selalu ingin terus meningkatkan kompetensi diri untuk memenuhi tantangan yang selalu berubah. • Perusahaan menekankan untuk setiap SDM senantiasa membangun lingkungan kerja yang kondusif • Perusahaan menekankan untuk setiap SDM senantiasa menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan Negara • Perusahaan menekankan untuk setiap SDM senantiasa terus menerus beradaptasi

			<p>melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan menekankan untuk setiap SDM diberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi didalam pencapaian tujuan perusahaan
--	--	--	--

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui responden, dimana responden akan memberikan respon verbal dan atau respon tertulis sebagai tanggapan atas pernyataan yang diberikan. Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer, adalah data mengenai pendapat responden tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir.
2. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Dalam penelitian ini, data sekunder hanya mendukung pengumpulan data awal sebagai output penelitian.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah

karyawan tetap pada PT. Wijaya Karya Wilayah Provinsi Jawa Tengah sejumlah 124 karyawan. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang ada dalam suatu populasi. Studi ini menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua populasi sebagai sampel (Sugiyono, 2017).

3.5 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pembagian kuesioner berisi daftar pernyataan kepada 124 karyawan PT. Wijaya Karya Wilayah Provinsi Jawa Tengah yang menjadi target responden. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data untuk penelitian dengan menyebarkan angket sehingga data yang dibutuhkan dapat dikumpulkan dengan waktu yang relatif singkat dan dapat menjangkau responden yang lebih luas. Metode kuesioner secara *online* yang terstruktur dipilih untuk menilai hubungan antara variabel penelitian. Indikator-indikator yang digunakan untuk pengukuran tiap variabel diolah dari penelitian-penelitian sebelumnya. Bagian pertama kuesioner berisi deskriptif data-data umum tentang responden dan organisasi proyeknya. Bagian kedua selanjutnya kuesioner berisi pernyataan yang dapat ditanggapi untuk menunjukkan respon setuju dan tidak setuju dalam konteks organisasi proyeknya.

Menurut Ghozali preferensi jawaban pada skala likert yang digunakan pada pernyataan tertutup untuk mendapatkan informasi mengenai dimensi dari variabel penelitian dibagi menjadi 7 tingkat, yaitu (Ghozali, 2015):

1 = Sangat Tidak Setuju

- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Kurang Setuju
- 4 = Netral
- 5 = Agak Setuju
- 6 = Setuju
- 7 = Sangat Setuju

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan kondisi objek penelitian baik mengenai data demografi responden maupun menggambarkan tanggapan responden mengenai variabel penelitian.

3.6.2 Uji Instrumen Data

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu instrumen dalam hal ini adalah kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dan kuesioner mampu untuk mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner. (Ghozali,2016). Pengujian dilakukan melihat nilai r -hitung hasil korelasi, dimana pernyataan dikatakan valid apabila memiliki nilai r -hitung $>$ r -tabel dan sebaliknya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan terhadap pernyataan-pernyataan yang sudah valid untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten

apabila dilakukan pengukuran ulang pada kelompok ulang pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama (Ghozali,2016). Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *cronbach alpha*, dimana kuesioner dikatakan reliabel apabila memiliki nilai $\alpha > 0,70$.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Model regresi yang baik adalah yang memenuhi seluruh uji asumsi klasik, yaitu data berdistribusi normal, tidak terjadi multikolonieritas dan homokedastisitas.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas ditujukan untuk mengetahui bahwa apakah variabel pengganggu (residual) dalam model regresi yang digunakan telah memiliki data yang terdistribusi normal atau tidak. (Ghozali,2016). Pengujian dilakukan dengan uji statistik non parametrik Kolmogorov Smirnov (K-S), dimana data residual dapat dikatakan telah terdistribusi normal, apabila memiliki nilai $\text{sig.} > 0,05$ dan sebaliknya.

2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. (Ghozali,2016). Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai Varian Inflation Factor (VIF), dimana variabel dapat dikatakan tidak terjadi multikol apabila memiliki nilai $\text{tolerance} > 0,10$ dan nilai $\text{VIF} < 10$ dan sebaliknya.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda maka disebut heterokedastisitas. (Ghozali,2016). Pengujian dilakukan dengan uji statistik dengan uji Glejser, yaitu pengujian dengan meregresi variabel bebas terhadap nilai *absolute residual* (Abs_Res). Variabel dapat dikatakan tidak terjadi hetero apabila variabel bebas tidak signifikan terhadap variabel dependen dan sebaliknya.

3.6.4 Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian ini dilakukan untuk melihat besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode bootstrapping menggunakan smartPLS 3.0. Dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu keterikatan kerja (work engagement). Variabel intervening dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) jika nilai T statistik lebih besar dibandingkan dengan T tabel dan P value lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (5%).

3.6.5 Uji Goodness of Fit

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi dilakukan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti

kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. (Ghozali,2016)

2. Uji F

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen (bebas) mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (terikat). Pengambilan keputusan uji ini adalah variabel independen secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen apabila nilai sig. $< \alpha = 0,05$ dan sebaliknya.

3.6.6 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t, yakni pengujian yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual menerangkan variasi variabel dependen. Pengambilan keputusan uji ini adalah variabel independen secara parsial (individu) berpengaruh terhadap variabel dependen apabila nilai sig. $< \alpha = 0,05$ dan sebaliknya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Variabel

4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian

Berikut merupakan penjelasan terhadap profil responden penelitian yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan dan pengalaman kerja responden. Responden penelitian ini adalah pegawai tetap yang bekerja pada PT. Wijaya Karya Provinsi Jawa Tengah sebanyak 124 orang. Penelitian dilakukan dengan cara memberikan kuesioner langsung kepada seluruh pegawai. Kuesioner diberikan kepada para pegawai dihari kerja, dan membutuhkan waktu satu minggu hingga seluruh kuesioner terkumpul sebesar 100 persen.

4.1.1.1 Jenis Kelamin Responden

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan dalam tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4. 1 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Frekuensi
Laki Laki	96	77.4%
Perempuan	28	22.6%
Total	124	100%

Sumber: Data Primer yang diolah,2022

Berdasarkan tabel diatas jenis kelamin responden pada tabel 4.1 diperoleh bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan jenis kelamin perempuan. Jenis kelamin perempuan berjumlah 28 orang (22,6%) sedangkan jenis kelamin laki-laki berjumlah 96 orang (77,4%).

4.1.1.2 Usia Responden

Profil usia responden ditunjukkan pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4. 2 Usia Responden

Usia	Jumlah	Frekuensi
25-30	43	34.7%
31-40	53	42.7%
41-50	23	18.5%
>50	5	4.0%
Total	124	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas usia responden pada tabel 4.2 diperoleh bahwa sebagian besar responden berusia 31-40 tahun yaitu sebanyak 53 orang (42,7%) sedangkan sisanya berusia 25-30 tahun sebanyak 43 orang (34,7%), berusia 41-50 tahun sebanyak 23 orang (18,5%) dan usia > 50 tahun sebanyak 5 orang (4,0%).

4.1.1.3 Pendidikan Responden

Profil pendidikan responden ditunjukkan pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4. 3 Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Frekuensi
D3	4	3.2%
S1	86	69.4%
S2	34	27.4%
S3	0	0.0%
Total	124	100%

Sumber: Data Primer yang diolah,2022

Berdasarkan tabel diatas pekerjaan responden pada tabel 4.3 diperoleh bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan S1 yaitu sebanyak 86 orang (69,4%) sedangkan sisanya pendidikan S2 sebanyak 34 orang (27,4%), pendidikan D3 sebanyak 4 orang (3,2%) dan tidak ada yang pendidikan S3 (0%).

4.1.1.4 Pengalaman Kerja

Profil pengalaman kerja responden ditunjukkan pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4. 4 Pengalaman Kerja Responden

Pengalaman Kerja	Jumlah	Frekuensi
1-5 tahun	38	30.6%
6-10 tahun	35	28.2%
11-15 tahun	21	16.9%
16-20 tahun	15	12.1%
>20 tahun	15	12.1%
Total	124	100%

Sumber: Data Primer yang diolah,2022

Berdasarkan tabel diatas pengalaman kerja responden pada tabel 4.4 diperoleh bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja selama 1-5 tahun yaitu sebanyak 38 orang (30,6%) sedangkan sisanya memiliki pengalaman kerja selama 6-10 tahun sebanyak 35 orang (28,2%), memiliki pengalaman kerja selama 11-15 tahun sebanyak 21 orang (16,9%), memiliki pengalaman kerja selama 16-20 tahun dab > 20 tahun masing-masing sebanyak 15 orang (12,1%).

4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dari data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner berupa pernyataan-pernyataan tertulis

kepada responden penelitian. Kebenaran dalam pengisian kuesioner berdasarkan kondisi sesungguhnya merupakan faktor yang penting untuk dapat memperoleh hasil yang dapat menggambarkan kondisi sesuai tujuan penelitian. Pernyataan kuesioner dirancang dengan menggunakan skala likert angka 1 hingga 7. Keakuratan dan keabsahan hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan.

Angka indeks dapat dikembangkan dari deskripsi derajat persepsi responden terhadap variabel penelitian (Ferdinand, 2014). Perhitungan indeks dilakukan dengan rumus:

Nilai indeks= $((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5) + (F6 \times 6) + (F7 \times 7)) / 7$ dimana:

F1 adalah jumlah responden dengan jawaban 1

F2 adalah jumlah responden dengan jawaban 2

F3 adalah jumlah responden dengan jawaban 3

F4 adalah jumlah responden dengan jawaban 4

F5 adalah jumlah responden dengan jawaban 5

F6 adalah jumlah responden dengan jawaban 6

F7 adalah jumlah responden dengan jawaban 7

Untuk mendapatkan angka indeks dari jawaban responden terhadap masing- masing variabel, didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan dalam rentang skor berdasarkan perhitungan three box method (Ferdinand, 2014) sebagai berikut:

Nilai indeks maksimum : $(124 \times 7)/7 = 124$

Nilai indeks minimum : $(124 \times 1)/7 = 18$

Angka yang mewakili dimulai dari angka 1 sampai 7, sehingga angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 18 sampai dengan 124 dengan rentang sebesar 106. Kriteria tiga kotak (three box method) digunakan untuk membagi tiga rentang sebesar 106 menjadi rentang sebesar 35 yang kemudian dipakai sebagai dasar interpretasi nilai indeks yaitu:

18 – 53 = rendah

54 - 89 = sedang

90 - 124 = tinggi

4.1.2.1 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator Kepuasan kerja yang dimiliki PT Wijaya Karya terdapat 6 indikator yang dikembangkan oleh Robbins and Judge (2011), dan Luthans (2011) yaitu Penghasilan (KJ1), Sistem Kesejahteraan (KJ2), Sistem Rekrutkmen (KJ3), Pendidikan dan Pelatihan (KJ4), Penilaian Kinerja (KJ5), dan Sistem Informasi SDM (KJ6)

Tabel 4. 5 Hasil Jawaban Responden mengenai Kepuasan Kerja

No	Indikator	Skor							Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	KJ1	0	0	0	4	25	192	602	118	Tinggi
2	KJ2	0	0	0	4	55	246	497	115	Tinggi
3	KJ3	0	0	0	0	60	222	525	115	Tinggi
4	KJ4	0	0	0	0	35	294	476	115	Tinggi

5	KJ5	0	0	0	12	60	240	483	114	Tinggi
6	KJ6	0	0	0	8	30	150	637	118	Tinggi
Rata-rata Indeks									116	Tinggi

Data Primer yang diolah, 2022

Hasil jawaban responden sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.5 di atas menggambarkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap Kepuasan Kerja (KJ) yaitu dengan nilai rata-rata 116. Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa perasaan dan reaksi karyawan terhadap lingkungan pekerjaan pada perusahaan sangat baik. Indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator KJ1 dan KJ6 yaitu Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan karyawan dan perusahaan memberikan informasi yang terkini dan mudah dipahami. Hasil ini dapat diartikan bahwa mayoritas responden merasa bahwa penghasilan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kemampuan serta perusahaan memberikan informasi yang up to date dan mudah dipahami. Perhatian yang diberikan oleh perusahaan berupa penghasilan yang diberikan dan memberikan informasi yang terkini dan mudah dipahami diharapkan akan memacu kepuasan kerja pada karyawan dan pada akhirnya akan membawa dampak positif bagi perusahaan.

4.1.2.2 Deskripsi Variabel Kebijakan Pengembangan Karir

Pengembangan karir memiliki 5 indikator yang dikembangkan oleh Wang dan Wanberg (2017) yaitu Kebijakan Perusahaan (PK1), Prestasi

Kerja (PK2), Tingkat Pendidikan (PK3), Kaderisasi (PK4), dan Pengalaman Kerja (PK5).

Tabel 4. 6 Hasil Jawaban Responden mengenai Pengembangan Karir

No	Indikator	Skor							Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	PK1	0	0	0	4	25	222	567	117	Tinggi
2	PK2	0	0	3	0	105	264	406	111	Tinggi
3	PK3	0	0	0	28	120	198	420	109	Tinggi
4	PK4	0	0	0	4	20	240	553	117	Tinggi
5	PK5	0	0	0	0	25	258	532	116	Tinggi
Rata-rata Indeks									114	Tinggi

Data Primer yang diolah, 2022

Hasil jawaban responden sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.6 di atas menggambarkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap Pengembangan Karir (PK) yaitu dengan nilai rata-rata 114. Rata-rata yang tinggi menunjukkan kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di perusahaan sangat baik. Indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator PK1 dan PK4 yaitu perusahaan memiliki kebijakan yang mendukung pengembangan karir karyawan dan kaderisasi kepemimpinan dalam perusahaan berjalan baik. Hasil ini dapat diartikan bahwa mayoritas responden merasa bahwa perusahaan telah memiliki program kebijakan pengembangan karir yang baik dan kaderisasi yang ada didalam perusahaan berjalan dengan baik.

4.1.2.3 Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki 7 indikator yang dikembangkan oleh Müller dan Turner (2007) yaitu Visi dan imajinasi (K1), Stratejik perspektif (K2), Keterlibatan komunikasi (K3), Pengelolaan sumberdaya (K4), Pemberdayaan (K5), Pengembangan (K6), dan Pencapaian (K7).

Tabel 4. 7 Hasil Jawaban Responden mengenai Kepemimpinan

No	Indikator	Skor							Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	K1	0	0	0	0	15	234	574	118	Tinggi
2	K2	0	0	0	0	10	210	609	118	Tinggi
3	K3	0	0	0	0	20	228	574	117	Tinggi
4	K4	0	0	0	4	30	240	539	116	Tinggi
5	K5	0	0	0	0	20	222	581	118	Tinggi
6	K6	0	0	0	4	30	216	567	117	Tinggi
7	K7	0	0	0	4	45	252	504	115	Tinggi
Rata-rata Indeks									117	Tinggi

Data Primer yang diolah, 2022

Hasil jawaban responden sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.7 di atas menggambarkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap Kepemimpinan (K) yaitu dengan nilai rata-rata 117. Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa pemimpin telah memberikan pengaruh terhadap orang lain untuk pencapaian suatu tujuan dan memberikan arahan organisasi dengan cara yang menghasilkan kondisi lebih kohesif dan koheren berjalan dengan baik. Indikator tertinggi

ditunjukkan oleh indikator K1, K2, dan K5 yaitu Visi dan Imajinasi, Stratejik Perpektif dan Pemberdayaan. Hasil ini dapat diartikan bahwa mayoritas responden merasa bahwa Manajer Proyek mampu menetapkan visi dan prioritas di masa depan, mampu melihat permasalahan dan dampaknya secara meluas dan mampu memberikan otoritas kepada karyawan dalam pekerjaan.

4.1.2.4 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Indikator Kepuasan kerja yang dimiliki PT Wijaya Karya terdapat 6 indikator yang dikembangkan oleh Gillespie (2008) yaitu Amanah (B1), Kompeten (B2), Harmonis (B3), Loyal (B4), Adaptif, (B5) dan Kolaboratif (B6).

Tabel 4. 8 Hasil Jawaban Responden mengenai Budaya Organisasi

No	Indikator	Skor							Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	B1	0	0	0	4	65	234	497	114	Tinggi
2	B2	0	0	0	4	20	192	609	118	Tinggi
3	B3	0	0	0	0	45	240	525	116	Tinggi
4	B4	0	0	0	4	35	240	532	116	Tinggi
5	B5	0	0	0	0	40	246	525	116	Tinggi
6	B6	0	0	0	32	95	180	469	111	Tinggi
Rata-rata Indeks									115	Tinggi

Data Primer yang diolah, 2022

Hasil jawaban responden sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.8 di atas menggambarkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap Budaya Organisasi (B) yaitu dengan nilai rata-rata 115. Rata-rata yang tinggi menunjukkan suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu di perusahaan sangat baik. Indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator B2 yaitu Kompeten. Hasil ini dapat diartikan bahwa budaya dalam perusahaan telah menekankan untuk setiap karyawan selalu ingin terus meningkatkan kompetensi diri untuk memenuhi tantangan yang selalu berubah didalam perusahaan berjalan dengan baik.

4.2 Pembahasan

Bagian pembahasan ini akan menjelaskan hasil dari analisis penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis beberapa faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, kebijakan pengembangan karir dan kepuasan kerja. Sebanyak lima hipotesis dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini

4.2.1 Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengolahan data Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmartPls 3.0 yang membutuhkan dua

tahap untuk menilai Fit Model yaitu dengan uji *Outer Model* dan uji *Inner Model*.

4.2.1.1 Uji *Outer Model*

Analisis outer model atau model pengukuran dapat digunakan untuk memastikan bahwa metode pengukuran penelitian yang digunakan memiliki kelayakan untuk dijadikan sebagai pengukuran yang valid dan reliabel. Adapun analisis outer model dapat dievaluasi dari dua pengujian yaitu:

A. Pengujian Validitas

Pengujian validitas model konstruk dengan metode PLS dapat digunakan beberapa evaluasi yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan nilai Average Variance Extracted (AVE).

1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Setiap variabel laten harus dapat menjelaskan varian indikator masing-masing setidaknya sebesar 50% dan berkorelasi tinggi. Oleh karena itu korelasi absolut antara variabel laten dan indikatornya harus lebih besar dari 0,7 yang dapat dilihat dari besarnya nilai loading factor pada setiap indikator variabel konstruk untuk penelitian confirmatory dimana pengujian untuk variabel atas manifes atau indikator yang membangunnya (Ghozali dan Latan, 2015). Hasil nilai outer loadings pada model konstruk penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.9

Tabel 4. 9 Pengujian Validitas

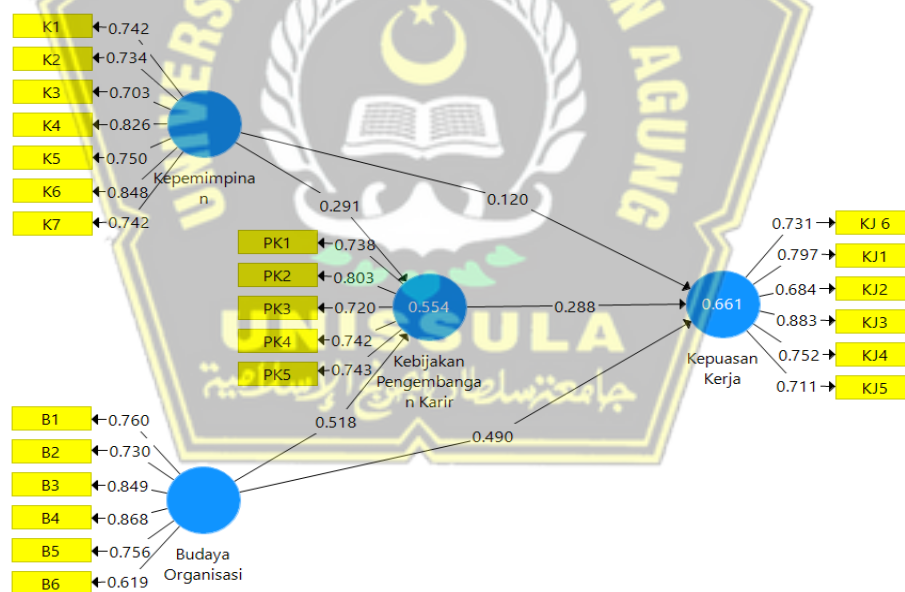
Variabel	Indikator	Faktor Loading	Keterangan
Budaya Organisasi	B1	0.760	Valid
	B2	0.730	Valid
	B3	0.849	Valid
	B4	0.868	Valid
	B5	0.756	Valid
	B6	0.619	Valid
Kepemimpinan	K1	0.742	Valid
	K2	0.734	Valid
	K3	0.703	Valid
	K4	0.826	Valid
	K5	0.750	Valid
	K6	0.848	Valid
	K7	0.742	Valid
Kepuasan Kerja	KJ 6	0.731	Valid
	KJ1	0.797	Valid
	KJ2	0.684	Valid
	KJ3	0.883	Valid
	KJ4	0.752	Valid
	KJ5	0.711	Valid
	PK1	0.738	Valid
	PK2	0.803	Valid

Kebijakan	PK3	0.720	Valid
Pengembangan	PK4	0.742	Valid
Karir	PK5	0.743	Valid

Data Primer yang diolah, 2022

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada Tabel diatas Nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai loading factor lebih besar dari 0,7 sehingga konstruk untuk semua variabel sudah valid dari model. Berikut merupakan hasil model struktural outer model.

Gambar 4. 1 Model Struktural Outer Model



2. Pengujian Validitas Diskriminan (*Discriminat Validity*)

Discriminant Validity menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi apakah nilai konstraknya lebih baik daripada nilai konstruk lainnya dengan melihat nilai korelasi konstruk pada *Cross Loadings*. Beberapa cara untuk melihat *Discriminant Validity* adalah sebagai berikut:

a. Melihat Nilai *Cross Loading*

Discriminant Validity dapat diukur dengan melihat nilai *Cross Loading*. Jika semua indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing konstraknya dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator pada blok konstruk pada kolom lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun konstruk dalam kolom tersebut (Haryono, 2017:421). Hasil pengukuran *Cross Loadings* dapat dilihat pada Tabel 4.10 di bawah.

Tabel 4. 10 *Cross Loading* antara Variabel Laten dengan Indikator

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kebijakan Pengembangan Karir
B1	0.760	0.477	0.499	0.476
B2	0.730	0.522	0.537	0.633
B3	0.849	0.540	0.658	0.617
B4	0.868	0.613	0.696	0.618
B5	0.756	0.516	0.611	0.513
B6	0.719	0.364	0.381	0.365
K1	0.459	0.742	0.463	0.523
K2	0.488	0.734	0.494	0.523
K3	0.545	0.703	0.451	0.453
K4	0.529	0.826	0.461	0.446
K5	0.563	0.750	0.499	0.466

K6	0.534	0.848	0.512	0.472
K7	0.452	0.742	0.484	0.508
KJ 6	0.496	0.398	0.731	0.481
KJ1	0.695	0.507	0.797	0.531
KJ2	0.420	0.403	0.684	0.449
KJ3	0.647	0.528	0.883	0.620
KJ4	0.648	0.544	0.752	0.635
KJ5	0.581	0.472	0.711	0.514
PK1	0.491	0.425	0.554	0.738
PK2	0.583	0.411	0.505	0.803
PK3	0.499	0.343	0.472	0.720
PK4	0.574	0.564	0.597	0.742
PK5	0.511	0.607	0.532	0.743

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Hasil dari *cross loading* antara semua variabel laten dengan variabel indikator yang telah ditunjukkan pada Tabel 4.10 bahwa indikator dari setiap variabel *construct* memiliki nilai *convergen validity* >0.5 , sehingga nilai dari suatu indikator lebih besar dalam menghitung variabel dari konstruk yang lain. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa setiap indikator yang digunakan telah memiliki *discriminant validity* yang baik untuk membentuk variabelnya masing-masing.

b. Membandingkan Nilai Akar *Average Variance Extraced*

Discriminant Validity selanjutnya diukur dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainya dalam model. Jika nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik. Hasil pengukuran nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* ditunjukkan pada Tabel 4.11 di bawah.

Tabel 4. 11 Nilai Akar AVE

	Budaya organisasi	Kebijakan Pengembangan Karir	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja
Budaya organisasi	0,768			
Kebijakan pengembangan karir	0,712	0,750		
Kepemimpinan	0,667	0,636	0,765	
Kepuasan kerja	0,775	0,714	0,630	0,763

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil di atas, dapat dilihat nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* setiap variabel ada yang lebih tinggi dan ada yang lebih rendah daripada nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya dalam model. Dengan ini maka dapat dikatakan sesuai uji dengan akar *Average Variance Extracted (AVE)* ini model tidak memiliki *Discriminant Validity* yang baik. Namun karena berdasar uji *Convergent*

Validity dan uji reliabilitas sudah didapatkan item-item dan variabel yang layak, dan analisis *Discriminant Validity* menggunakan nilai *Cross Loadings* sudah menunjukkan hasil yang baik, serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* sudah memenuhi syarat, maka analisis SEM PLS tetap layak untuk dilanjutkan (Haryono, 2017).

B. Pengujian Reabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*) dan Uji nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

1. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali dan Latan (2015), pengujian realibilitas diukur untuk menunjukkan tingkat akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Suatu variabel dapat memenuhi realibilitas dalam sebuah model struktural melalui analisis Partial Least Square apabila memiliki nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,70 dan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,70 untuk penelitian bersifat konfirmatori dimana *composite reliability* menggunakan asumsi estimasi parameter yang akurat sedangkan *Cronbach Alpha* menggunakan asumsi pembobotan yang sama pada semua indikator. Hasil pengujian validitas melalui nilai *composite reliability* dan *Cronbach Alpha* dapat dilihat pada Tabel 4.12

Tabel 4. 12 Pengujian Reabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Budaya Organisasi	0.860	0.895	0,590
Kepemimpinan	0.881	0.908	0,585
Kepuasan Kerja	0.854	0.892	0,581
Kebijakan Pengembangan Karir	0.805	0.865	0,562

Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dilihat bahwa nilai composite reliability diperoleh untuk semua variabel konstruk penelitian cukup baik lebih besar dari 0,70 dan nilai Cronbach Alpha juga lebih besar dari 0,70. Selain itu berdasarkan Tabel 4.9 yang menggambarkan nilai AVE lebih besar dari 0,50 juga dapat menunjukkan tingkat realibilitas variabel konstruk penelitian. Maka dapat dikatakan bahwa semua variabel konstruk dapat memenuhi realibilitas dan mampu menghasilkan respon yang konsisten serta konstruk dapat dipercaya (*reliable*).

2. Uji nilai *Average Variance Extraced* (AVE)

Nilai Average Variance Extracted (AVE) dapat menggambarkan besaran varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten. Nilai ideal pada Average Variance Extracted (AVE) adalah 0.5 yang berarti Convergent Validity baik. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Kriteria Average Variance Extracted

(AVE) agar suatu variabel valid adalah harus di atas 0.50 (Haryono, 2017:375). Hasil pengujian pada Tabel 4.12 di atas (lihat pada kolom AVE) menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih dari 0.5. Hal ini berarti semua variabel tersebut memiliki validitas yang baik.

4.2.1.2 Uji *Inner Model*

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat nilai *R Square* (R^2), *F Square* (f^2), *Predictive Relevance* (Q^2), dan uji *Goodness of Fit* (GoF), serta uji pengaruh antar variabel.

A. Analisis *R Square* (R^2)

Analisis ini untuk mengetahui besarnya persentase variabilitas konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk eksogen. Analisis ini juga untuk mengetahui kebaikan model persamaan struktural. Semakin besar angka *R Square* menunjukkan semakin besar variabel eksogen tersebut dapat menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya. Hasil perhitungan nilai *R Square* ditunjukkan pada Tabel 4.13 berikut:

Tabel 4. 13 Nilai *R Square*

Variabel	<i>R Square</i>
Kepuasan Kerja	0,661
Pengembangan Karir	0,554

Data Primer yang diolah, 2022

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya. Hasil nilai R Square variabel Kepuasan Kerja yaitu 0,661 atau 66,1% artinya variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kebijakan Pengembangan Karir secara substansial dapat menjelaskan variabel Kepuasan Kerja dengan tingkat 66,1% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan kedalam variabel penelitian ini. Sedangkan hasil nilai R Square variabel Kebijakan Pengembangan Karir yaitu 0,554 atau 55,4% artinya variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara substansial dapat menjelaskan variabel Kebijakan Pengembangan Karir dengan tingkat 55,4% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan kedalam variabel penelitian ini.

B. Effect size (f^2)

Rumus persamaan ini digunakan untuk mencari tahu apakah variabel laten endogen dipengaruhi secara kuat oleh variabel laten eksogen (Ghozali dan Latan, 2015: 78). Effect Size (f^2) dapat dihitung sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ include} - R^2 \text{ exclude}}{1 - R^2 \text{ include}}$$

Apabila hasil nilai dari f^2 menghasilkan nilai sebesar 0.02 maka pengaruh variabel laten eksogen adalah kecil, nilai 0.15 maka pengaruh variabel laten eksogen dinyatakan menengah, dan nilai 0.35 maka pengaruh variabel laten eksogen dinyatakan besar (Ghozali dan Latan, 2015:81). Hasil perhitungan

nilai F Square ditunjukkan pada Tabel 4.14 berikut:

Tabel 4. 14 Nilai F Square

Pengaruh Antar Variabel	<i>F Square</i>
Budaya organisai → Pengembangan Karir	<i>0,335</i>
Budaya organisasi → Kepuasan Kerja	<i>0,295</i>
Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	<i>0,109</i>
Kepemimpinan → Pengembangan Karir	<i>0,105</i>
Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	<i>0,021</i>

Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan data diatas dapat diketahui hasil sebagai berikut:

1. Variabel *Budaya Organisasi* terhadap *pengembangan karir* nilai *f square* sebesar 0,335 maka pengaruhnya tergolong sedang.
2. Variabel *Budaya Organisasi* terhadap *kepuasan kerja* nilai *f square* sebesar 0,295 maka pengaruhnya tergolong sedang.
3. Variabel *Budaya Organisasi* terhadap *kepuasan kerja* nilai *f square* sebesar 0,109 maka pengaruhnya tergolong kecil.
4. Variabel *kepemimpinan* terhadap *pengembangan karir* nilai *f square* sebesar 0,105 maka pengaruhnya tergolong kecil.
5. Variabel *kepemimpinan* terhadap *kepuasan kerja* nilai *f square* sebesar 0,021 maka pengaruhnya tergolong sedang.

C. *Predictive Revelance (Q²)*

Predictive Relevance (Q²) dikenal juga dengan nama Stone-Geisser. Uji ini dilakukan untuk menunjukkan kapabilitas prediksi model apabila nilai berada

di atas 0 (Hussein, 2015:25). Hasil perhitungan nilai *R Square* ditunjukkan pada Tabel 4.15 berikut:

Tabel 4. 15 Nilai Q Square

Variabel	<i>Q Square</i>
Kepuasan Kerja	0,365
Kebijakan Pengembangan Karir	0,295

Data Primer yang diolah, 2022

hasil nilai Q Square pada variabel Kepuasan Kerja yaitu sebesar 0,365 dan pada variabel Kebijakan Pengembangan Karir yaitu sebesar 0,295 artinya lebih besar dari 0 sehingga menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*.

D. Goodness of Fit Index (GoF)

Untuk melihat *quality index* menggunakan *Goodness of Fit* (GoF) diperoleh sebagai berikut.

$$GoF = \sqrt{Com \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0,464 \times 0,608^2}$$

$$GoF = 0,415$$

Berdasarkan hasil perhitungan *quality index* menggunakan *Goodness of Fit* (GoF) diperoleh nilai GoF yaitu sebesar 0,415 artinya model yang digunakan pada penelitian ini memiliki prediksi model yang besar (*large*).

4.2.2 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel)

Dalam tahap pengujian hipotesis ini, maka akan dianalisis apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat *Path Coefficients* yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi *t statistics*. Signifikansi parameter yang diestimasi dapat memberikan informasi mengenai hubungan antar variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu menggunakan probabilitas 0.05. Tabel 4.16 di bawah ini menyajikan output estimasi untuk pengujian model struktural:

Tabel 4. 16 Hasil Pengukuran *Path Coefficients*

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kebijakan Pengembangan Karir berpengaruh signifikan Kepuasan Kerja	0.288	3.058	0.002
Kepemimpinan berpengaruh signifikan Kepuasan Kerja	0.120	1.515	0.130
Budaya Organisasi berpengaruh signifikan Kepuasan Kerja	0.490	4.918	0.000
Kepemimpinan berpengaruh signifikan Kebijakan Pengembangan Karir	0.291	3.176	0.002

Budaya Organisasi berpengaruh signifikan Kebijakan Pengembangan Karir	0.518	5.617	0.000
---	-------	-------	-------

Data Primer yang diolah, 2022

4.2.2.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis berdasar pada nilai *t statistics* dengan tingkat signifikansi 0.05 (Haryono, 2017:410):

- Ho diterima bila *t statistics* < 1.96 (tidak berpengaruh)
- Ho ditolak bila *t statistics* ≥ 1.96 (berpengaruh)

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis juga berdasar pada nilai signifikansi (Haryono, 2017:410):

- Jika nilai P Value > 0.05 maka Ho diterima (tidak berpengaruh)
- Jika nilai P Value ≤ 0.05 maka Ho ditolak (berpengaruh)

A. Pengujian hipotesis 1 (Kebijakan Pengembangan Karir berpengaruh signifikan Kepuasan Kerja)

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa hubungan variabel Kebijakan Pengembangan Karir terhadap variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai *t statistics* sebesar 3,058 lebih besar dari 1,97 dan nilai *p-value* sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Kebijakan Pengembangan Karir berpengaruh signifikan Kepuasan Kerja yang berarti sesuai dengan hipotesis 1 (**hipotesis 1 diterima**).

B. Pengujian hipotesis 2 (Kepemimpinan berpengaruh signifikan Kepuasan Kerja)

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa hubungan variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan nilai t statistics sebesar 1,515 lebih kecil dari 1,97 dan nilai p-value sebesar 0,130 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan Kepuasan Kerja yang berarti tidak sesuai dengan hipotesis 2 (**hipotesis 2 ditolak**).

C. Pengujian hipotesis 3 (Budaya Organisasi berpengaruh signifikan Kepuasan Kerja)

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa hubungan variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai t statistics sebesar 4,918 lebih besar dari 1,97 dan nilai p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan Kepuasan Kerja yang berarti sesuai dengan hipotesis 3 (**hipotesis 3 diterima**).

D. Pengujian hipotesis 4 (Kepemimpinan berpengaruh signifikan Kebijakan Pengembangan Karir)

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa hubungan variabel Kepemimpinan terhadap variabel Kebijakan Pengembangan Karir menunjukkan nilai t statistics sebesar 3,176 lebih besar dari 1,97 dan nilai p-value sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa

Kepemimpinan berpengaruh signifikan Kebijakan Pengembangan Karir yang berarti sesuai dengan hipotesis 4 (**hipotesis 4 diterima**).

E. Pengujian hipotesis 5 (Budaya Organisasi berpengaruh signifikan Kebijakan Pengembangan Karir)

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan bahwa hubungan variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kebijakan Pengembangan Karir menunjukkan nilai t statistics sebesar 5,617 lebih besar dari 1,97 dan nilai p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan Kebijakan Pengembangan Karir yang berarti sesuai dengan hipotesis 5 (**hipotesis 5 diterima**).

4.2.2.2 Uji Pengaruh Tidak Langsung

Uji pengaruh variabel mediasi dilakukan dengan pengukuran *Spesific Indirect Effect*. Uji ini mengacu pada efek prediktor pada hasil yang diintervensi oleh satu variabel atau lebih yang beroperasi secara berurutan (MacKinnon, 2012). Uji ini untuk mengetahui seberapa besar peran variabel mediasi dalam hal ini *Kebijakan Pengembangan Karir* memediasi pengaruh *Kepemimpinan* dan Budaya Organisasi terhadap *Kepuasan Kerja*. Hasil analisis jalur atau uji pengaruh mediasi dapat dilihat pada output *Spesific Indirect Effect*, jika nilai *P Value* kurang dari 0.05 maka terjadi pengaruh mediasi. Hasil pengukuran pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut:

Tabel 4. 17 Analisis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Kebijakan Pengembangan Karir	0.149	2.423	0.016
Pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Kebijakan Pengembangan Karir	0.084	1.997	0.046

Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan pengujian hipotesis Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Kebijakan Pengembangan Karir menunjukkan nilai t statistics sebesar 2,423 lebih besar dari 1,97 dan nilai p-value sebesar 0,016 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Kebijakan Pengembangan Karir.

Kemudian pengujian hipotesis pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Kebijakan Pengembangan Karir menunjukkan nilai t statistics sebesar 1,997 lebih besar dari 1,97 dan nilai p-value sebesar 0,046 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Kebijakan Pengembangan Karir.

4.2.3 Pembahasan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengolahan data secara statistik dengan metode PLS maka diperoleh hasil pengujian statistik melalui kriteria nilai t-statistik dan p- value. Pada hipotesis hubungan antar variabel konstruk dapat dikatakan berpengaruh signifikan jika nilai t-statistik lebih besar dari 1,97 dan p-value lebih kecil dari 0,05 serta nilai original sampel bertanda positif.

4.2.3.1 Pengaruh Kebijakan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data statistik dari Tabel 4.14 untuk hipotesis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai original sampel positif 0,291 dan nilai t-statistik sebesar 3,058 dimana lebih besar dari nilai t-tabel 1,97 serta nilai p-value yang diperoleh sebesar 0,002 lebih kecil dari signifikansi 0,05. Maka hipotesis H1 yang mengemukakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan dapat diterima.

Hasil hipotesis yang diperoleh ini sesuai dengan beberapa hasil pengujian dari penelitian-penelitian sebelumnya bahwa variabel kebijakan pengembangan karir dapat berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian (Rahayu, 2019) dimana pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya apabila perencanaan pengembangan karir jelas dalam perusahaan, maka akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja, begitu juga sebaliknya.

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para manajer dan perusahaan karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif. Dengan demikian suatu perusahaan atau organisasi dalam usaha pencapaian tujuannya harus bisa memperhatikan kepuasan kerja karyawannya yang meliputi harapan-harapan dan kebutuhan-kebutuhan. Perusahaan yang besar merupakan perusahaan yang berani menjamin kehidupan yang lebih baik untuk para karyawannya. Salah satu perusahaan yang memperhatikan terhadap pengembangan karir pada kepuasan karyawannya adalah PT. Wijaya Karya wilayah Jawa Tengah. Dengan melakukan pengembangan karir yang jelas tentu akan memberikan kepuasan bagi para karyawan. Pengembangan karir yang jelas akan memberikan keuntungan bagi individu maupun organisasi. Melalui program pengembangan karir, organisasi (perusahaan) akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang baik, bermutu, dan kompeten, perusahaan perlu melakukan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, pembinaan, dan pengembangan. Oleh karena itu, penting bagi sebuah perusahaan untuk memberikan pengembangan karir yang jelas

kepada karyawannya agar dapat tercipta kepuasan kerja bagi karyawan itu sendiri.

4.2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data statistik dari Tabel 4.14 untuk hipotesis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai original sampel positif 0,120 dan nilai t-statistik sebesar 1,515 dimana lebih kecil dari nilai t-tabel 1,97 serta nilai p-value yang diperoleh sebesar 0,130 lebih besar dari signifikansi 0,05. Maka hipotesis H2 yang mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ditolak.

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan secara langsung. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian (Al-Sada et al,2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan akan mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan. Selain itu juga berbeda dengan hasil penelitian (Syahrudin,2019) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan terlihat lebih sering berpengaruh dalam kepuasan kerja karyawannya.

Namun hasil penelitian yang diperoleh lebih sesuai dengan beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tidak signifikan secara langsung atau pengaruhnya dapat dimaksimalkan melalui variabel mediasi. Penelitian Pietama (2022) menunjukkan bahwa variable kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja melalui mediasi motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung

kepemimpinan tidak terlalu positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Bedasarkan kondisi lapangan (*empiris*) indikator terendah pada variable kepemimpinan adalah pencapaian kinerja pemimpin dan indikator terendah pada variable kepuasan kerja adalah penilaian kerja. Manajer proyek dinilai kurang maksimal dalam mencapai manfaat yang signifikan dalam proyek hal ini sejatinya tidak memiliki pengaruh terhadap indikator penilaian kerja pada variable kepuasan kerja. Pemimpin yang kurang maksimal dalam mencapai manfaat yang signifikan dalam proyek akan mempengaruhi kinerja proyek itu sendiri.

4.2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data statistik dari Tabel 4.14 untuk hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai original sampel positif 0,490 dan nilai t-statistik sebesar 4,918 dimana lebih besar dari nilai t-tabel 1,97 serta nilai p-value yang diperoleh sebesar 0,000 lebih kecil dari signifikansi 0,05. Maka hipotesis H3 yang mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan dapat diterima.

Hasil hipotesis yang diperoleh ini sesuai dengan beberapa hasil pengujian dari penelitian-penelitian sebelumnya bahwa variabel budaya organisasi dapat berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian (Widagdo, 2020) dimana budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya

apabila budaya organisasi yang kuat , akan menghasilkan kepuasan kerja yang semakin tinggi, demikian pula hal sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Stephen, E. N,. & Stephen, E.A.B,2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan elemen penting dengan pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja. Jika budaya organisasi yang di terapkan positif dan dapat di sosialisasikan baik maka sebuah organisasi menjadi efektif dan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini juga ditunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat sangat membantu karyawan mengadopsi budaya organisasi dan memiliki keunggulan dalam bersaing. Penelitian lain yang dapat digunakan sebagai referensi adalah penelitian yang dilakukan oleh Belias & Koustelios (2014), menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi yang inovatif menunjukkan korelasi paling positif terhadap hasil kerja dan menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja yang dinamis dan yang memberikan dukungan penuh untuk mereka.

Lingkungan fisik organisasi, rekan kerja, nilai nilai dan aturan-aturan yang menyenangkan yang sesuai dengan kepribadian karyawan yang tercipta dalam organisasi dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan untuk tetap bertahan pada organisasi tersebut. Ketika organisasi tempat mereka bekerja memberikan kenyamanan dan memiliki nilai-nilai yang sama dengan mereka, maka karyawan memiliki ekspektasi yang tinggi akan organisasi tersebut dan menciptakan kepuasan kerja. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggotanya akan menimbulkan kepuasan kerja.

4.2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kebijakan Pengembangan Karir

Hasil pengolahan data statistik dari Tabel 4.14 untuk hipotesis pengaruh kepemimpinan terhadap pengembangan Karir diperoleh nilai original sampel positif 0.291 dan nilai t-statistik sebesar 3,176 dimana lebih besar dari nilai t-tabel 1,97 serta nilai p-value yang diperoleh sebesar 0,002 lebih kecil dari signifikansi 0,05. Maka hipotesis H4 yang mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kebijakan pengembangan karir dapat diterima.

Hasil hipotesis yang diperoleh ini sesuai dengan beberapa hasil pengujian dari penelitian-penelitian sebelumnya bahwa variabel kepemimpinan dapat berpengaruh positif secara signifikan terhadap pengembangan karir. Hal ini sesuai dengan penelitian (Wang dan Wanberg, 2017) dimana kepemimpinan berpengaruh positif terhadap pengembangan karir. Artinya pemimpin yang mampu memperdayakan dan mengembangkan kemampuan karyawannya maka sebuah organisasi akan memiliki program pengembangan karir yang baik.

Hasil tersebut didukung oleh teori (Muller dan Turner 2007), kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi

tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.

Pengembangan karir bertujuan untuk mempermudah perusahaan dalam menjabarkan kompetensi yang dimiliki karyawan untuk kemudian disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan keinginan karyawan dalam mengembangkan diri serta karirnya di perusahaan. Sosok pemimpin yang dapat mengembangkan kemampuan dan potensi karyawan maka perusahaan akan memiliki program pengembangan karir yang baik.

4.2.3.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kebijakan Pengembangan

Karir

Hasil pengolahan data statistik dari Tabel 4.14 untuk hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karir diperoleh nilai original sampel positif 0,518 dan nilai t-statistik sebesar 5,617 dimana lebih besar dari nilai t-tabel 1,97 serta nilai p-value yang diperoleh sebesar 0,000 lebih kecil dari signifikansi 0,05. Maka hipotesis H5 yang mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kebijakan pengembangan karir dapat diterima.

Hasil hipotesis yang diperoleh ini sesuai dengan beberapa hasil pengujian dari penelitian-penelitian sebelumnya bahwa variabel budaya organisasi dapat berpengaruh positif secara signifikan terhadap pengembangan karir. Hal ini sesuai dengan penelitian (Purnomo, 2018) dimana budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pengembangan

karir. Artinya semakin baik proses internalisasi budaya organisasi di perusahaan maka perusahaan memiliki program pengembangan karir semakin baik.

Budaya baru yang diterapkan pada BUMN dalam Surat Edaran Nomor: SE-7/MBU/07/2020 tentang nilai-nilai utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, yang menjadi hal fundamental untuk dilakukan sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Budaya organisasi ini adalah “AKHLAK” merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif sebagai *core value* pada perusahaan BUMN.

Kompeten sebagai salah satu indikator budaya organisasi yang diterapkan di PT. Wijaya Karya selaras dengan adanya kebijakan pengembangan karir karyawan. Nilai kompeten pada PT. Wijaya Karya di internalisasikan dengan adanya kebutuhan untuk terus belajar dan mampu mengembangkan kapabilitas perusahaan. Jika nilai ini terinternalisasi dengan baik maka bisa diindikasikan perusahaan memiliki kemampuan untuk menyusun kebijakan pengembangan karir yang baik.

4.2.2.3 Pengaruh Langsung

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung antar variabel konstruk diperoleh bahwa variabel independen kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja namun variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kebijakan pengembangan karir. Sedangkan kebijakan pengembangan karir juga berpengaruh positif

terhadap kepuasan kerja. Selain itu hasil analisis pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui mediasi variabel kebijakan pengembangan karir menunjukkan hasil pengaruh signifikan. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung antar variabel konstruk budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kebijakan pengembangan karir dan juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan karir juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu hasil analisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui mediasi variabel kebijakan pengembangan karir menunjukkan hasil pengaruh signifikan.

Maka dapat dikatakan bahwa variabel kebijakan pengembangan karir dapat berfungsi dengan baik sebagai mediasi untuk menunjukkan hubungan pengaruh tidak langsung variabel independen budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja. Prediksi hubungan pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui suatu variabel mediasi juga didukung dalam beberapa penelitian sebelumnya. Dalam penelitian Pietama (2022) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja melalui mediasi motivasi kerja. Maka dapat dikatakan bahwa variabel kebijakan pengembangan karir dapat berfungsi dengan baik sebagai mediasi untuk menunjukkan hubungan pengaruh tidak langsung variabel independen kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja.

Hasil uji hipotesis ini menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan karir memediasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dapat diartikan jika pemimpin mampu memperdayakan dan mengembangkan kemampuan karyawannya maka sebuah organisasi akan memiliki program pengembangan karir yang baik sehingga berakibat kepuasan kerja juga semakin meningkat. Demikian pula jika semakin baik proses intenalisasi budaya organisasi di perusahaan maka perusahaan memiliki program pengembangan karir semakin baik sehingga kepuasan kerja juga semakin meningkat.



BAB V

PENUTUP

Bab ini menyimpulkan temuan yang didapati setelah melakukan penelitian mengenai model peningkatan kepuasan kerja berbasis kebijakan pengembangan karir, kepemimpinan dan budaya organisasi. Temuan yang didapat dapat digunakan oleh praktisi maupun akademisi untuk lebih dapat meningkatkan praktik manajemen sumber daya manusia khususnya dalam hal peningkatan kepuasan kerja. Penelitian ini masih memiliki keterbatasan yang selanjutnya dapat menjadi riset gap bagi peneliti mendatang untuk menggali lebih dalam.

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

5.1.1 Masalah Penelitian

Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberikan jawaban permasalahan penelitian secara singkat, yaitu untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan kebijakan pengembangan karir, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

5.1.2 Simpulan Hipotesis

Mengacu pada hipotesis yang dirumuskan, didapatkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Kebijakan pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 3,058 lebih dari t-tabel 1.97 artinya apabila perencanaan pengembangan karir yang jelas, maka akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja, begitu juga sebaliknya, sehingga hipotesis 1 diterima. Indikator terkuat dari hubungan ini adalah kebijakan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa jika perusahaan memiliki kebijakan yang jelas dan mendukung pengembangan karir para karyawan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- b. Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 1,515 lebih kecil dari t-tabel 1.97 sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan Kepuasan Kerja yang berarti tidak sesuai dengan hipotesis 2 maka hipotesis 2 ditolak.
- c. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 4,918 lebih dari t-tabel 1.97 artinya budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kepuasan kerja yang semakin tinggi, demikian pula hal sebaliknya, sehingga hipotesis 3 diterima. Indikator terkuat dari hubungan ini adalah loyal. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menekankan untuk setiap SDM senantiasa menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan

Negara terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini akan terjadi tentunya dengan adanya sosialisasi dari perusahaan terhadap para karyawannya. Jika sosialisasi di perusahaan efektif dapat terinternalisasi secara baik maka menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya.

- d. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik terhadap kebijakan pengembangan karir dengan nilai t-statistik sebesar 3,176 lebih dari t-tabel 1.97 artinya pemimpin yang mampu memperdayakan dan mengembangkan kemampuan karyawannya maka sebuah organisasi akan memiliki program pengembangan karir yang baik, sehingga hipotesis 4 diterima. Indikator terkuat dari hubungan ini adalah visi dan imajinasi; dan strategik perpektif. Hal ini menunjukkan bahwa manajer proyek yang mampu menetapkan visi dan prioritas di masa depan serta mampu melihat permasalahan dan dampaknya secara meluas terbukti meningkatkan kebijakan pengembangan karir.
- e. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik terhadap kebijakan pengembangan karir dengan nilai t-statistik sebesar 5,617 lebih dari t-tabel 1.97 artinya semakin baik kuat budaya organisasi di perusahaan maka perusahaan memiliki program pengembangan karir yang semakin tertata dengan baik, sehingga hipotesis 5 diterima. Indikator terkuat dari hubungan ini adalah kompeten. Kompeten berarti terus belajar dan mampu mengembangkan kapabilitas pada perusahaan, jika nilai budaya kompeten di fahami dengan baik maka akan meningkatkan kualitas kebijakan pengembangan karir.

- f. Kebijakan Pengembangan Karir terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

5.2 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis pengujian data pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan implikasi teoritis sebagai berikut:

1. Penelitian ini menerangkan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara kebijakan pengembangan karir dan kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis ini sesuai dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya seperti penelitian Rahayu (2019) menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan karir dapat berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir yang jelas akan memberikan keuntungan bagi individu maupun organisasi. Melalui program pengembangan karir, organisasi (perusahaan) akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sehingga dapat membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi
2. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian (Al-Sada et al,2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan akan mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan. Selain itu juga berbeda dengan hasil penelitian (Syahrudin,2019) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan terlihat lebih sering berpengaruh dalam kepuasan kerja karyawannya. Namun, hasil penelitian ini dapat mendukung

beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tidak signifikan secara langsung atau pengaruhnya dapat dimaksimalkan melalui variabel mediasi. Penelitian Pietama (2022) menunjukkan bahwa variable kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja melalui mediasi motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan tidak terlalu positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hasil hipotesis yang diperoleh ini sesuai dengan beberapa hasil pengujian dari penelitian-penelitian sebelumnya bahwa variabel budaya organisasi dapat berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian (Widagdo, 2020) dimana budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Stephen, E. N., & Stephen, E.A.B,2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan elemen penting dengan pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja. Jika budaya organisasi yang di terapkan positif dan dapat di sosialisasikan baik maka sebuah organisasi menjadi efektif dan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
4. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara kepemimpinan dan kebijakan pengembangan karir. Hasil hipotesis yang diperoleh ini sesuai dengan beberapa hasil pengujian dari penelitian-penelitian sebelumnya bahwa variabel kepemimpinan dapat berpengaruh

positif secara signifikan terhadap pengembangan karir. Hal ini sesuai dengan penelitian (Wang dan Wanberg, 2017) dimana kepemimpinan berpengaruh positif terhadap pengembangan karir. Artinya pemimpin yang mampu memperdayakan dan mengembangkan kemampuan karyawannya maka sebuah organisasi akan memiliki program pengembangan karir yang baik.

5. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara budaya organisasi dan kebijakan pengembangan karir Hasil hipotesis yang diperoleh ini sesuai dengan beberapa hasil pengujian dari penelitian-penelitian sebelumnya bahwa variabel budaya organisasi dapat berpengaruh positif secara signifikan terhadap pengembangan karir. Hal ini sesuai dengan penelitian (Purnomo, 2018) dimana budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pengembangan karir. Artinya semakin baik proses internalisasi budaya organisasi di perusahaan maka perusahaan memiliki program pengembangan karir semakin baik.

5.3 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang didapatkan dari penelitian ini adalah

1. Terkait dengan kebijakan pengembangan karir, dimana hasil temuan yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemampuan suatu perusahaan untuk memberikan kebijakan pengembangan karir yang jelas sangat menentukan kepuasan kerja bagi para karyawannya. Seringkali kebijakan pengembangan karir di perusahaan kurang diperhatikan

perusahaan. Selama ini yang terlihat hanya dari *effort* masing masing individu saja dalam memenuhi jenjang karir mereka belum ada pengembangan karir pada level kebijakan pada perusahaan. Untuk itulah fungsi kebijakan pengembangan karir sebagai fungsi esensial dalam perusahaan sehingga dapat tercapainya kepuasan kerja para karyawannya.

2. Faktor kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kebijakan pengembangan karir. Apabila adanya kepemimpinan yang baik maka dapat meningkatkan perencanaan pengembangan karir sehingga dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan dalam penerapan kebijakan pengembangan karir sangatlah dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu memperdayakan dan mengembangkan kemampuan karyawan sehingga memberikan kepuasan kerja pada para karyawannya. Maka dalam manajemen proyek, figur seorang pemimpin dalam suatu proyek tidak cukup hanya memiliki kepribadian sebagai pemimpin saja atau hanya mampu memanajemen satu bidang fungsi terkait saja namun harus memiliki kemampuan dalam memberdayakan dan mengembangkan kemampuan karyawannya maka sebuah perusahaan akan memiliki program perencanaan pengembangan karir yang baik sehingga akan memberikan kepuasan kerja pada para karyawannya.
3. Terkait dengan faktor budaya organisasi dimana hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel ini berpengaruh positif terhadap kebijakan pengembangan karir dan kepuasan kerja. Maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi ini dapat berpengaruh positif secara langsung

maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi merupakan faktor penting yang seringkali diabaikan namun diakui pengaruhnya. Budaya AKHLAK merupakan budaya organisasi yang diterapkan pada PT. Wijaya Karya jika semua indikator budaya organisasi ini di internalisasi dengan baik maka perusahaan akan memiliki pengembangan karir yang baik sehingga dapat memberikan kepuasan kerja bagi para karyawannya.

4. Variabel y (kepuasan kerja) adalah variable yang di teliti bagaimana cara meningkatkan, maka kebijakannya sudah di tuliskan di atas, dengan cara kepemimpinan, budaya organisasi dan kebijakan pengembangan karir.

5.4 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian mendatang dimana penelitian ini menggunakan indikator kepuasan kerja dan budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan dimana penelitian ini dilakukan, beberapa indikator mungkin berbeda dengan perusahaan lain.
2. Pada hasil uji hipotesis 2 kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini juga menjadi keterbatasan dalam penelitian ini.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

1. Penambahan indikator dan faktor yang baru dapat dilakukan untuk mendapatkan hasil yang lebih tepat dan model yang bagus.
2. Penelitian yang akan datang dapat melakukan pengujian model penelitian ini di bidang industri lainnya selain konstruksi. Objek penelitian dapat dikembangkan dan diuji untuk berbagai jenis proyek seperti proyek industri digital, industri perbankan, industri pabrik dan sebagainya karena tiap bidang industri ini akan memiliki karakteristik proyek yang berbeda-beda.



DAFTAR PUSTAKA

- Aga, D. A. (2016). Transactional Leadership and Project Success: the Moderating Role of Goal Clarity. *Jurnal Science Direct, Vol. 100*, p. 517–525.
- Al-Sada, M. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *Jurnal Emerland Insight, Vol. 12*(No. 2), p. 155–189.
- Christenson, D. (2004). Understanding the Role of Vision in Project Success. *Project Management Journal, Vol. 35*, p. 39–52.
- Dewi, A., & Zamzam, F. (2019). Kepemimpinan, Kompetensi Dan Kinerja Pengaruhnya Terhadap Pengembangan Karir Aparatur Di Kota Palembang. *Jurnal Ecoment Global: Kajian Bisnis Dan Manajemen, Vol. 4*(No. 2), p. 118–133.
- Edison, E. (2016). Budaya Organisasi Dalam Aspek Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Hotel Perdana Wisata, Bandung). *Tourism Scientific Journal, Vol. 1*(No. 2), p. 134–151.
- Gaol, C. J., & Purwati, N. (2014). *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modelling Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gillespie, M. (2008). Linking Organizational Culture And Customer Satisfaction: Results From Two Companies In Different Industries. *European Journal of Work and*
- Goleman, D. (2002). *The New Leaders*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Hair, J. (2006). *Multivariate Data Analysis With Reading*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Hakim, A. (2020). Effect of Compensation, Career Development, Work Environment on Job Satisfaction and Its Impact on Organizational Commitments in PT Jakarta Tourisindo. *Journal of Critical Reviews, Vol. 7*(No. 12), p. 538–548.

- Hurst, J. L. (2009). Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Jurnal Emerland Insight, Vol. 14*(No. 6).
- Hussein, A. (2015). *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan Smartpls 3.0*. Universitas Brawijaya.
- Junaidi, R. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP.
- Lindner, F. (2011). Success Factors of Knowledge Management in Temporary Organization. *International Journal of Project Management, Vol. 29*(No. 7), p. 877–888.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach (12th ed.)*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Mabruroh, F. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Paru Dungus Madiun. *Jurnal FIPA, Vol. 5*(No. 1), p. 12–22.
- Marks, M., & Mathieu, J. (2001). A Temporally Based Framework And Taxonomy Of Team Processes. *Jurnal Academy of Management Review, Vol. 26*, p. 356–376.
- Mir, F. A. (2014). Exploring The Value Of Project Management: Linking Project Management Performance And Project Success. *International Journal of Project Management, Vol. 32*, p. 202–217.
- Muller, R. (2007). Matching The Project Manager's Leadership Style To Project Type. *International Journal Project Management, Vol. 25*(No. 1), p. 21–32.
- Pawirosumarto, S., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management, Vol. 59*(No. 6), p. 1337–1358.
- Permana, A. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Jurnal Accounting, Vol. 7*(No. 6), p. 1287–1292.
- Pietama, A.C (2022) Pengaruh Stres Kerja dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Satuan Polisi Lalulintas Resor Dumai) *Post Graduate Management*

Journal

- Purwadi, D., & Caisar, D. (2020). Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal, Vol. 6*, p. 116–130.
- Rahayu, M. (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. *Jurnal International Review of Management and Marketing, Vol. 9*(No. 1), p. 79.
- Robbins, S. (2011). *Essentials of Organizational behavior (14th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sharma, M. K. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies, Vol. 3*(No. 3), p. 309–318.
- Stephen, E. (2016). Organizational culture and its impact on employee performance and job satisfaction: A case study of Niger Delta University, Amassoma. *Higher Education of Social Science Journal, Vol. 11*(No. 5), p. 36–45.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta. Surat Edaran Nomor: SE-7/MBU/07/2020
- Syahrudin. (2019). Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. *Jurnal Inovasi, Vol. 15*(No. 2), p. 18–30.
- Trivellas, P. (2013). Investigating leadership styles, behavioural and managerial competency profiles of successful project managers in Greece. *Jurnal Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 73*, p. 692–700.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *Jurnal BMC Health Services Research, Vol. 11*(No. 1), p. 1–9.
- Wang, M., & Wanberg, C. (2017). 100 years of applied psychology research on individual careers: From career management to retirement. *Journal of Applied Psychology, Vol. 102*(No. 3), p. 546.
- Widagdo, B. (2020). The Effect of Transformational Leadership Style, Motivation, and Organizational Culture on Organizational Commitments Mediated by Work Satisfaction At Muhammadiyah Malang University.

European Journal of Business and Management, Vol. 12(No. 12), p. 99–107.

Winston, B. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies, Vol. 1(No. 2), p. 6–66.*

Yukl, G. (2001). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall: Upper Saddle River.

Zhang, X. (2014). A Prototype System Dynamic Model For Assessing The Sustainability Of Construction Projects. *International Journal of Project Management, Vol. 32(No. 2), p. 66–76.*

Zulch, B. (2014). Leadership communication in project management. *Jurnal Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 119, p. 172–181.*

