

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Unit Analisis

4.1.1 Gambaran Umum Respondenn Peneitian

Responden yang digunakan adalah pegawai dengan Jabatan Pelaksana pada Unit Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR). Jumlah sampel potensial adalah sebanyak 217 pelaksana dan menghasilkan 170 hasil kuesioner yang akan diteliti. Dikarenakan terbatasnya pegawai yang bekerja secara *work from office*, maka penyebaran kuesioner dilakukan dengan membagikan *link* menggunakan *google form*.

Karakteristik responden penelitian didasarkan pada usia, jenis kelamin, status pernikahan, tingkat pendidikan terakhir, masa kerja dan unit kerja pelaksana. Penjelasan karakteristik responden penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.1

Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan Terakhir, Status, dan Masa Kerja

Variabel Identitas Responden	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	96 Orang	56
	Wanita	74 Orang	44
Usia (Tahun)	21 – 30	93 Orang	55
	31 – 40	58 Orang	34

	41 – 50	13 Orang	8
	> 51	6 Orang	4
Pendidikan-Terakhir	SLTA/D1/D3	62 Orang	36
	D4/S1	92 Orang	54
	S2	16 Orang	9
Status	Menikah	118 Orang	69
	Belum Menikah	52 Orang	31
Masa Kerja	< 5 Tahun	22 Orang	13
	5 - 10 Tahun	93 Orang	55
	11 - 20 Tahun	38 Orang	22
	> 21 tahun	17 Orang	10

Merujuk data tersebut dapat dilihat bahwa tidak ada perbedaan yang jauh perbandingan antara pegawai pria dengan wanita, hal ini sesuai dengan karakteristik pekerjaan di DJPPR sebagai Unit pada Kementerian Keuangan yang tidak terlibat pekerjaan secara langsung di lapangan seperti halnya pekerjaan pada Unit Bea Cukai yang membutuhkan pegawai pria lebih banyak. Disamping hal tersebut, proses penerimaan pegawai yang telah dilaksanakan sudah menggunakan semangat responsif gender, dimana tidak membedakan antara pegawai pria maupun wanita.

Pada karakteristik usia, dapat terlihat bahwa pegawai pelaksana DJPPR didominasi dengan pegawai milenial dibawah 40 tahun berjumlah 151 pegawai atau sebesar 88,82 %. Potensi pegawai usia muda yang dimiliki oleh DJPPR menjadi tantangan tersendiri khususnya dalam hal penyediaan lingkungan kerja yang responsif terhadap budaya milenial serta

mempersiapkan perencanaan pengembangan karir untuk mendapatkan pegawai terbaik dimasa yang akan datang.

Berdasarkan data di atas, susunan pegawai pada DJPPR berasal dari penerimaan didominasi dari lulusan Sekolah kedinasan yang bersumber dari Politeknik Keuangan Negara Sekolah Tinggi Akuntansi Negara dengan jenjang Diploma I sampai dengan Diploma IV dengan kuota yang jauh di atas penerimaan umum untuk jenjang sarjana. Seiring dengan perkembangan waktu dan bertambahnya masa kerja, pegawai dengan jabatan pelaksana mengajukan izin belajar maupun tugas belajar untuk jenjang Sarjana sehingga persentase pendidikan terakhir untuk jenjang D4/S1 mendominasi jenjang pendidikan di DJPPR sebesar 54,12 %.

Pada Komposisi perbandingan status pernikahan, jumlah pegawai yang berstatus menikah sebesar 69,41 %, jauh lebih besar dibandingkan dengan pegawai baru dikarenakan kebijakan *zero growth* penerimaan pegawai baru pada Kementerian Keuangan.

Data pada masa kerja pegawai menunjukkan bahwa mayoritas pada rentang masa kerja 5 sampai dengan 10 tahun dikarenakan adanya kebijakan pembatasan penerimaan pegawai baru sehingga untuk masa kerja dibawah 5 tahun hanya sebesar 12,94 %, sementara masa kerja di atas 11 tahun untuk pegawai dengan jabatan pelaksana hanya menunjukkan 32,35 % dikarenakan untuk rentang masa kerja tersebut pegawai jabatan

pelaksana sudah menduduki jabatan struktural.

Tabel 4.2
Profil Responden Berdasarkan Unit Kerja

Variabel Identitas Responden	Kategori	Jumlah	Presentase (%)	Persentase dibanding Jumlah pegawai /unit (%)
Unit Kerja	Sekretariat	47 Pegawai	27,65 %	90,38 %
	Dit. Pinjaman dan Hibah	15 Pegawai	8,82 %	60,00 %
	Dit. Surat Utang Negara	17 Pegawai	10,00 %	100,00 %
	Dit. Pembiayaan Syariah	15 Pegawai	8,82 %	62,50 %
	Dit. Pengelolaan Risiko Keuangan Negara	19 Pegawai	11,18 %	63,33 %
	Dit. Pengelolaan Dukungan Pemerintah dan Pembiayaan Infrastruktur	18 Pegawai	10,59 %	75,00 %
	Dit. Strategi Portofolio Pembiayaan	15 Pegawai	8,82 %	88,24 %
	Dit. Evaluasi Akuntansi dan Setelmen	24 Pegawai	14,12 %	85,71 %

Dari data tersebut di atas, jumlah responden yang mengisi kuesioner penelitian terbanyak berada pada unit Sekretariat sebesar 47 pegawai dengan persentase perbandingan dengan unit lain sebesar 27,65%. Hal tersebut

dikarenakan jumlah terbesar pegawai di DJPPR berada pada Unit Sekretariat sebesar 52 pegawai untuk jabatan pelaksana. Untuk kriteria persentase responden dibandingkan dengan jumlah pegawai tiap unit, Direktorat Surat Utang Negara dengan jumlah pegawai jabatan pelaksana mengisi terbanyak sebesar 100% artinya seluruh pegawai jabatan pelaksana pada Direktorat Surat Utang Negara menjadi responden penelitian.

Sementara berdasarkan data tersebut jumlah responden terendah yang mengisi kuesioner dibandingkan dengan jumlah pegawai tiap masing masing unit berada pada Direktorat Pembiayaan Syariah, dari jumlah pegawai 24 pelaksana hanya mengisi 15 saja yang bersedia mengisi (62,50 %) dikarenakan kesibukan dalam mempersiapkan *launching* Sukuk Ritel 016 dalam rangka mendukung pembiayaan APBN pada awal tahun.

4.1.2 Deskripsi Jawaban Responden

Tabel 4.3
Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Frekuensi dan Persentase Jawaban						Rata-Rata	
		f	STS	TS	RR	S	SS		Total
1	Saya senang dengan pekerjaan saya saat ini karena sesuai dengan harapan saya	f	1	22	59	49	39	170	3.61
		%	0.6	12.9	34.7	28.8	22.9	100	
2	Saya senang dengan pekerjaan saya saat ini karena sesuai dengan kemampuan saya	f	1	22	56	52	39	170	3.62
		%	0.6	12.9	32.9	30.6	22.9	100	
3		f	0	23	54	56	37	170	3.63

	Saya senang dengan tanggung jawab yang melekat pada pekerjaan saya saat ini	%	0.0	13.5	31.8	32.9	21.8	100	
4	Saya TIDAK dapat menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya saat ini	f	76	62	15	11	6	170	4.12
		%	44.7	36.5	8.8	6.5	3.5	100	
5	Fasilitas yang ada dikantor cukup memadai	f	0	20	49	52	49	170	3.76
		%	0.0	11.8	28.8	30.6	28.8	100	
6	Sarana yang tersedia mendukung kelancaran pekerjaan saya saat ini	f	0	34	29	55	52	170	3.74
		%	0.0	20.0	17.1	32.4	30.6	100	
7	Sistem penggajian yang saya terima sudah sesuai dengan prinsip keadilan antar pegawai	f	2	34	49	55	30	170	3.45
		%	1.2	20.0	28.8	32.4	17.6	100	
8	Gaji yang saya terima TIDAK sesuai dengan beban kerja	f	19	50	71	22	8	170	3.29
		%	11.2	29.4	41.8	12.9	4.7	100	
9	Gaji yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan hidup	f	3	7	20	81	59	170	4.09
		%	1.8	4.1	11.8	47.6	34.7	100	
10	Organisasi TIDAK memberikan penghargaan promosi terhadap pegawai berprestasi	f	27	39	60	35	9	170	3.24
		%	15.9	22.9	35.3	20.6	5.3	100	
11	Organisasi memberikan kesempatan promosi pegawai yang telah memenuhi syarat	f	2	21	57	59	31	170	3.56
		%	1.2	12.4	33.5	34.7	18.2	100	
12	Saya memiliki rekan kerja yang kooperatif	f	3	26	41	50	50	170	3.69
		%	1.8	15.3	24.1	29.4	29.4	100	
13	Saya memiliki rekan kerja yang TIDAK kompeten dalam bekerja	f	67	58	24	17	4	170	3.98
		%	39.4	34.1	14.1	10.0	2.4	100	
14	Saya berada di dalam sebuah tim kerja yang kondusif	f	2	11	68	45	44	170	3.69
		%	1.2	6.5	40.0	26.5	25.9	100	

Berdasarkan tabel deskripsi jawaban pada variabel kepuasan kerja di atas didapatkan rata-rata tertinggi pada pertanyaan nomor 4 “Saya tidak dapat menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya saat ini”, hal ini dapat diartikan bahwa pegawai di lingkungan DJPPR dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi Indikator Kinerja Utama yang ditetapkan dalam bentuk Kontrak Kinerja di awal tahun. Kontrak kinerja merupakan kesepakatan antara pegawai dengan atasan langsung dan harus dipertanggung jawabkan dalam bentuk capaian output di akhir tahun anggaran. Pada hasil deskripsi jawaban tersebut rata rata pegawai pada DJPPR dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Sedangkan nilai rata-rata terkecil terdapat pada variabel kepuasan kerja terdapat pada pertanyaan nomor 10 “Organisasi tidak memberikan penghargaan promosi terhadap pegawai berprestasi”, hal ini menunjukkan bahwa Unit DJPPR dalam memberikan promosi kepada pegawai mempertimbangkan hal-hal lain di luar prestasi pekerjaan diantaranya nilai capaian kinerja, data nilai dari *assesment center* dan pertimbangan atasan, kemudian hasil penilaian akhir sebagai bahan untuk mempromosikan seorang pegawai akan dibandingkan dengan nilai pegawai lainnya. Jadi pada hasil deskripsi jawaban variabel ini menunjukkan bahwa prestasi pegawai bukan satu satunya pertimbangan dalam mempromosikan seorang pegawai.

Tabel 4.4

Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Pengembangan Karir

No.	Pernyataan	Frekuensi dan Persentase Jawaban
-----	------------	----------------------------------

		STS	TS	RR	S	SS	Total	Rata-Rata	
1	Perencanaan pola karir dapat dilaksanakan dengan baik	f	3	15	50	73	29	170	3.65
		%	1.8	8.8	29.4	42.9	17.1	100	
2	Perencanaan pola karir memperhatikan latar belakang pendidikan	f	5	11	40	75	39	170	3.78
		%	2.9	6.5	23.5	44.1	22.9	100	
3	Pengembangan karir sebagai bentuk penghargaan atas masa kerja	f	4	16	46	72	32	170	3.66
		%	2.4	9.4	27.1	42.4	18.8	100	
4	Pegawai berprestasi TIDAK menjadi pertimbangan dalam perencanaan karir	f	36	77	44	7	6	170	3.76
		%	21.2	45.3	25.9	4.1	3.5	100	
5	Pegawai mempunyai peluang yang sama dalam pengembangan karir	f	3	14	45	65	43	170	3.77
		%	1.8	8.2	26.5	38.2	25.3	100	
6	Peluang pengembangan karir TIDAK terbuka luas bagi pegawai	f	35	56	45	28	6	170	3.51
		%	20.6	32.9	26.5	16.5	3.5	100	
7	Pengembangan karir memperhatikan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai	f	1	15	34	84	36	170	3.82
		%	0.6	8.8	20.0	49.4	21.2	100	
8	Pengembangan karir dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai	f	0	9	35	81	45	170	3.95
		%	0.0	5.3	20.6	47.6	26.5	100	
9	Pola mutasi dilakukan sebagai bentuk penyegaran pegawai	f	4	12	36	73	45	170	3.84
		%	2.4	7.1	21.2	42.9	26.5	100	
10	Pola mutasi sudah sesuai dengan harapan pegawai	f	16	32	76	34	12	170	2.96
		%	9.4	18.8	44.7	20.0	7.1	100	
11	Mempromosikan seorang pegawai merupakan keputusan yang tepat bagi organisasi	f	2	1	25	102	40	170	4.04
		%	1.2	0.6	14.7	60.0	23.5	100	
12		f	48	72	37	10	3	170	3.89

	Pelaksanaan promosi pegawai TIDAK dilaksanakan secara objektif	%	28.2	42.4	21.8	5.9	1.8	100	
13	Saya mengetahui peraturan pelaksanaan promosi	f	0	10	34	75	51	170	3.98
		%	0.0	5.9	20.0	44.1	30.0	100	

Berdasarkan tabel deskripsi jawaban pada variabel pengembangan karir, didapatkan informasi nilai rata-rata tertinggi ada pada pertanyaan nomor 11 “Mempromosikan seorang pegawai merupakan keputusan yang tepat bagi organisasi”, hal ini menunjukkan bahwa pandangan atau persepsi pegawai DJPPR terhadap keputusan yang dilakukan oleh organisasi dalam mempromosikan seorang pegawai adalah sangat tepat dengan proses yang obyektif dan sesuai dengan peraturan yang berlaku di dalam organisasi.

Nilai rata-rata terendah pada variabel pengembangan karir terdapat pada pertanyaan nomor 10 “Pola mutasi sudah sesuai dengan harapan pegawai”. Hal ini dapat diartikan bahwa pola mutasi yang selama ini dilaksanakan di DJPPR belum sesuai dengan harapan pegawai. Keinginan para pegawai untuk mutasi di unit baru sesuai dengan keinginannya belum dapat diakomodir sepenuhnya oleh bagian pengelola SDM. Pertimbangan beberapa unit di DJPPR dalam mempertahankan pegawai terbaiknya serta enggan untuk diganti dengan pegawai baru dan kebutuhan pegawai spesialis di beberapa unit strategis menjadi pertimbangan lainnya.

Tabel 4.5
Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Lingkungan Kerja

No.	Pernyataan	Frekuensi dan Persentase Jawaban						Rata-Rata	
		STS	TS	RR	S	SS	Total		
1	Terdapat fasilitas kerja yang menunjang semangat saya dalam bekerja	f	1	15	36	60	58	170	3.94
		%	0.6	8.8	21.2	35.3	34.1	100	
2	Layanan Teknologi Informasi TIDAK membantu proses saya dalam bekerja	f	72	53	24	17	4	170	4.01
		%	42.4	31.2	14.1	10.0	2.4	100	
3	Saya TIDAK pernah terlibat konflik dengan rekan kerja/ <i>peer</i>	f	33	80	30	14	13	170	3.62
		%	19.4	47.1	17.6	8.2	7.6	100	
4	Atasan mengarahkan saya dalam bekerja	f	2	9	41	61	57	170	3.95
		%	1.2	5.3	24.1	35.9	33.5	100	
5	Budaya sinergi membantu koordinasi antar bagian	f	0	4	32	67	67	170	4.16
		%	0.0	2.4	18.8	39.4	39.4	100	

Berdasarkan tabel deskripsi jawaban pada variabel lingkungan kerja, didapatkan informasi nilai rata-rata teratas ada pada pertanyaan nomor 5 “Budaya sinergi membantu koordinasi antar bagian”. Karakteristik pekerjaan yang ada di DJPPR adalah saling terhubung satu unit dengan unit yang lain, mulai dari *front office*, *middle office* sampai dengan *supporting unit*. Selama ini budaya sinergi sudah dijalankan dengan baik karena menjadi kebutuhan organisasi untuk saling berkoordinasi antar bagian.

Selanjutnya hasil dari nilai rata-rata terbawah pada variabel lingkungan kerja ada pada indikator pertanyaan nomor 3 “Saya tidak pernah terlibat konflik dengan rekan kerja /peer”. Pada deskripsi jawaban indikator ini dapat diartikan bahwa hubungan antar pegawai di DJPPR cukup kondusif dan nyaman dikarenakan Unit DJPPR adalah sebuah tim besar dan saling terkait satu sama lain dalam satu visi sebagai pengelola pembiayaan dan risiko keuangan negara sehingga menjadikan budaya sinergi sebagai salah satu nilai-nilai budaya yang terus dijaga dalam hubungan koordinasi antar bagian.

Tabel 4.6
Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Pelatihan

No.	Pernyataan	Frekuensi dan Persentase Jawaban						Rata-Rata	
		STS	TS	RR	S	SS	Total		
1	Kualifikasi pengajar dalam pelatihan sudah sesuai	f	0	6	25	92	47	170	4.06
		%	0.0	3.5	14.7	54.1	27.6	100	
2	Pengajar TIDAK menguasai materi pelatihan	f	56	73	29	10	2	170	4.01
		%	32.9	42.9	17.1	5.9	1.2	100	
3	Pengajar mampu menyampaikan kepada peserta pelatihan dengan baik dan jelas	f	1	5	31	90	43	170	3.99
		%	0.6	2.9	18.2	52.9	25.3	100	
4	Pelatihan yang dilakukan mensyaratkan bahwa peserta pelatihan harus memenuhi kualifikasi untuk menentukan tingkat dasar, menengah atau lanjutan	f	1	13	25	78	53	170	3.99
		%	0.6	7.6	14.7	45.9	31.2	100	
5	Pelatihan dilakukan dengan peraturan tata tertib sehingga berjalan dengan lancar	f	0	10	16	92	52	170	4.09
		%	0.0	5.9	9.4	54.1	30.6	100	

6	Materi yang diberikan telah sesuai dengan tujuan pelatihan	f	0	3	25	92	50	170	4.11
		%	0.0	1.8	14.7	54.1	29.4	100	
7	Proses pelatihan TIDAK menggunakan metode yang tepat	f	55	64	36	8	7	170	3.89
		%	32.4	37.6	21.2	4.7	4.1	100	
8	Tujuan pelatihan disusun dengan jelas sehingga mudah dipahami	f	1	6	31	81	51	170	4.03
		%	0.6	3.5	18.2	47.6	30.0	100	

Berdasarkan tabel deskripsi jawaban pada variabel pelatihan, didapatkan informasi nilai rata-rata tertinggi ada pada pertanyaan nomor 6 “Materi yang diberikan telah sesuai dengan tujuan pelatihan”. Hal ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelatihan pada DJPPR selaras dengan tujuan pelatihan yang direncanakan pada awal tahun dalam perumusan *Training Need Analysis (TNA)* serta menjadi tujuan pelatihan yang tertuang dalam buku panduan pelaksanaan pelatihan.

Dari hasil deskripsi jawaban pertanyaan pada variabel pelatihan, nilai indikator rata-rata terendah terdapat pada pertanyaan nomor 7 “Proses pelatihan tidak menggunakan metode yang tepat”, hal ini dapat diartikan selama ini beberapa pelatihan yang dilaksanakan tidak menggunakan metode yang sesuai dikarenakan terbatasnya kondisi dalam masa *pandemic*, sebagai contoh pelatihan kebencanaan yang diikuti oleh pegawai pada unit Sekretariat tidak dapat dilaksanakan di lapangan secara *offline*, akan tetapi dilakukan dengan metode daring, hal ini menunjukkan bahwa metode penyelenggaraan pelatihan belum sesuai dengan harapan pegawai di DJPPR.

4.2 Hasil Pengujian Analisis

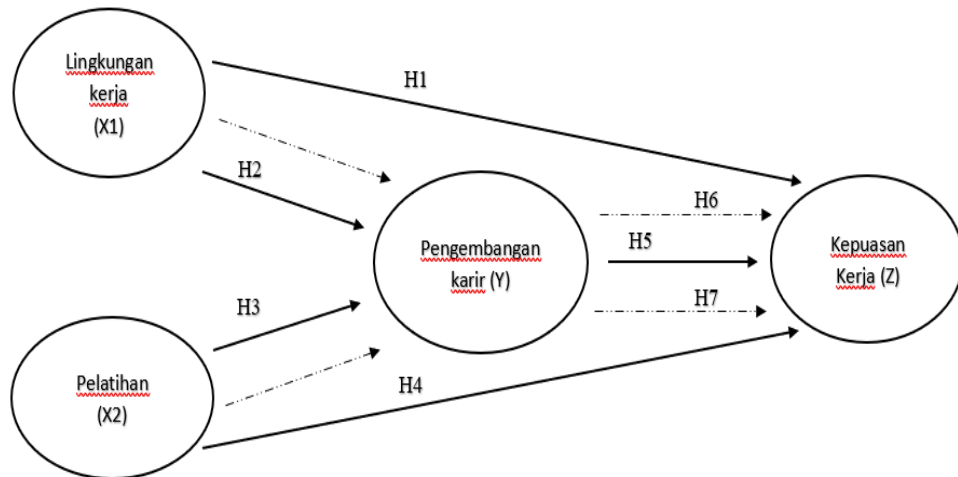
Hasil analisis data statistik dengan **menggunakan** program **Smart PLS, khususnya pengujian model eksternal** dan model

internal, akan **dijelaskan** lebih **rinci** pada subbab ini. **Least Partial Square (PLS)** adalah model persamaan berbasis komponen atau varian (**SEM**). Menurut (**Ghozali, 2006**), PLS merupakan pendekatan alternatif yang **bergerak** dari pendekatan SEM berbasis **kovarians ke pendekatan** berbasis **variasi**. **Pemodelan persamaan struktural (SEM)** berbasis kovarian **biasanya** menguji **kausalitas/teori**, sedangkan PLS **adalah model yang** lebih **prediktif**. PLS merupakan metode **analisis** yang **kuat** karena tidak **mengandalkan** banyak asumsi, misalnya data harus **berdistribusi** normal, sampel tidak **perlu** besar (Hermawan dan Hasibuan, 2016).

Perangkat lunak SmartPLS dibuat sebagai proyek di **Institut Manajemen Organisasi dan Operasi (Sekolah Bisnis) Universitas** Hamburg, Jerman. SmartPLS menggunakan **teknologi** Java Webstart (Ghozali **dan** Latan, 2015). **Menganalisis** model SEM dengan program Smart PLS **melibatkan** beberapa **langkah**, antara lain:

1. **Pengembangan Model Teoritis**

Berdasarkan hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini, model penelitian akan dianalisis lebih lanjut dengan analisis SEM sebagai berikut:

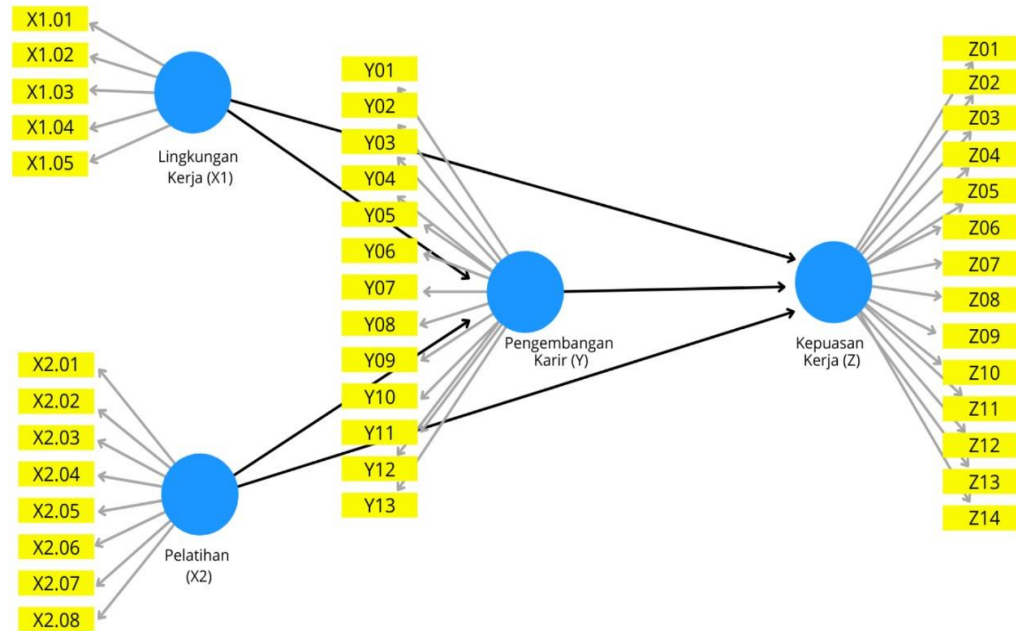


Gambar 4.1 Gambar Model Teoritis

2. Pengembangan Model SEM

Pada langkah kedua ini, model teoritis yang dibangun pada langkah pertama akan **dijelaskan** dalam diagram model SEM akan memfasilitasi hubungan antara hubungan sebab akibat yang akan diuji. Dalam diagram ini, hubungan antara konstruksi akan **ditentukan** melalui panah. **Panah** lurus menunjukkan hubungan **sebab akibat** langsung diantara

konstruk.



Gambar 4.2 Gambar Model Hubungan Kausal Antar Variabel

3. Uji Outer Model

Dijadikan alat untuk memastikan layak atau tidak sebagai pengukuran, yaitu hubungan laten antara variabel berikut indikator yang dimilikinya terdiri dari tiga macam yaitu *Convergent validity*, *Reliability*, dan *Discriminant validity*.

A. Uji Convergent Validity

Yaitu angka loading faktor yang dimiliki variabel laten terhadap indikatornya yang berfungsi mengetahui validitas suatu konstruk. Berdasarkan teori nilai loading faktor indikator $\geq 0,7$ disebut valid. Namun demikian dalam pengembangan model, kesepakatan nilai loading faktor antara 0,5 - 0,6 masih dapat ditolerir (Yamin dan Kurniawan, 2011 dalam Haryono, 2017).

Dalam penelitian ini menggunakan batasan 0,5, jadi indikator yang nilai loading faktor di atas 0,5 dinyatakan valid. Hasil olah uji validitas tersebut:

Tabel 4.7
Hasil Uji Convergent Validity (Tahap 1)

Variabel	Item	Nilai Outer Loading	Batasan Nilai Outer Loading	Keputusan
Lingkungan kerja (X1)	Item1	0,826	0,5	Valid
	Item2	0,672	0,5	Valid
	Item3	0,592	0,5	Valid
	Item4	0,804	0,5	Valid
	Item5	0,841	0,5	Valid
Pelatihan (X2)	Item1	0,846	0,5	Valid
	Item2	0,707	0,5	Valid
	Item3	0,790	0,5	Valid
	Item4	0,832	0,5	Valid
	Item5	0,889	0,5	Valid
	Item6	0,876	0,5	Valid
	Item7	0,323	0,5	Tidak Valid
	Item8	0,776	0,5	Valid
Pengembangan karir (Y)	Item1	0,782	0,5	Valid
	Item2	0,787	0,5	Valid
	Item3	0,607	0,5	Valid
	Item4	0,445	0,5	Tidak Valid
	Item5	0,768	0,5	Valid
	Item6	0,635	0,5	Valid
	Item7	0,865	0,5	Valid

	Item8	0,774	0,5	Valid
	Item9	0,638	0,5	Valid
	Item10	0,626	0,5	Valid
	Item11	0,479	0,5	Tidak Valid
	Item12	0,728	0,5	Valid
	Item13	0,686	0,5	Valid
Kepuasan kerja (Z)	Item1	0,841	0,5	Valid
	Item2	0,831	0,5	Valid
	Item3	0,848	0,5	Valid
	Item4	0,244	0,5	Tidak Valid
	Item5	0,815	0,5	Valid
	Item6	0,852	0,5	Valid
	Item7	0,797	0,5	Valid
	Item8	0,628	0,5	Valid
	Item9	0408	0,5	Tidak Valid
	Item10	0,652	0,5	Valid
	Item11	0,805	0,5	Valid
	Item12	0,790	0,5	Valid
	Item13	0,249	0,5	Tidak Valid
	Item14	0,775	0,5	Valid

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Hasil data di atas dapat digambarkan bahwa ada 6 item tidak valid yaitu X2.07, Y04, Y11, Z04, Z09, dan Z13, artinya bahwa ke 6 item tersebut akan dikeluarkan dan dilakukan pengujian validitas tahap 2. Berikut ini adalah hasil pengujian tahap 2:

Tabel 4.8
Hasil Uji Convergent Validity (Tahap 2)

Variabel	Item	Nilai Outer Loading	Batasan Nilai Outer Loading	Keputusan	
Lingkungan kerja (X1)	Item1	0,827	0,5	Valid	
	Item2	0,671	0,5	Valid	
	Item3	0,602	0,5	Valid	
	Item4	0,801	0,5	Valid	
	Item5	0,837	0,5	Valid	
Pelatihan (X2)	Item1	0,848	0,5	Valid	
	Item2	0,690	0,5	Valid	
	Item3	0,781	0,5	Valid	
	Item4	0,840	0,5	Valid	
	Item5	0,902	0,5	Valid	
	Item6	0,887	0,5	Valid	
	Item8	0,781	0,5	Valid	
Pengembangan karirs (Y)	Item1	0,791	0,5	Valid	
	Item2	0,808	0,5	Valid	
	Item3	0,612	0,5	Valid	
	Item5	0,774	0,5	Valid	
	Item6	0,613	0,5	Valid	
	Item7	0,867	0,5	Valid	
	Item8	0,770	0,5	Valid	
	Item9	0,653	0,5	Valid	
	Item10	0,630	0,5	Valid	
	Item12	0,749	0,5	Valid	
	Item13	0,699	0,5	Valid	
	Kepuasan kerja (Z)	Item1	0,851	0,5	Valid
		Item2	0,838	0,5	Valid
Item3		0,852	0,5	Valid	
Item5		0,822	0,5	Valid	
Item6		0,862	0,5	Valid	
Item7		0,801	0,5	Valid	
Item8		0,617	0,5	Valid	
Item10		0,649	0,5	Valid	
Item11		0,807	0,5	Valid	
Item12		0,793	0,5	Valid	
Item14		0,775	0,5	Valid	

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Dapat diketahui dari uji validitas tahap 2 ini semua item nilai loading faktor sudah di atas 0,5 semua. Jadi dinyatakan valid.

B. Uji Reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*) dan Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

1) Uji Reliabilitas

Uji digunakan untuk mengukur hasil ukur yang stabil atau konstan, serta dapat diandalkan/reliabel. Terindikasi dari jawaban seorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari beberapa kali *test*, melalui metode *Internal consistency* melalui *fitur composite reliability* dan *koefisien cronbach's Alpha*.

Menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Latan (2015), nilai yang digunakan untuk mendapatkan reliabilitas terdiri dari *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* harus melebihi 0,70 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0,60 - 0,70 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*. Hasil pengujian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Batas Reliabilitas	Keputusan
Lingkungan kerja (X1)	0,809	0,866	0,700	Reliabel
Pelatihan (X2)	0,918	0,935	0,700	Reliabel
Pengembangan karir (Y)	0,910	0,925	0,700	Reliabel

Kepuasan kerja (Z)	0,939	0,948	0,700	Reliabel
--------------------	-------	-------	-------	----------

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 202

Kesimpulan atas pengolahan data menunjukkan angka yang memuaskan, kesemua variabel diatas ambang batas 0,70, menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi. Disimpulkan semua konstruk penelitian ini sudah menjadi alat ukur yang fit, serta memiliki reliabilitas yang baik.

2) Uji Average Variance Extracted (AVE)

Menunjukkan seberapa besar varian keragaman variabel manifes yang dimiliki konstruk laten, angka standar 0,5 bermakna *convergent validity* baik dapat diartikan juga rata-rata di atas varian indikatornya.

Angka 0,50 atau di atasnya menjadi nilai standar AVE variabel (Haryono, 2017). Hasil pengolahan data penelitian menunjukkan semua variabel mempunyai memiliki konstruk validitas yang baik.

Tabel 4.10
Hasil Uji Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Nilai AVE	Batas Nilai AVE	Keputusan
Lingkungan kerja (X1)	0,568	0,500	Terpenuhi
Pelatihan (X2)	0,675	0,500	Terpenuhi
Pengembangan karir (Y)	0,531	0,500	Terpenuhi
Kepuasan kerja (Z)	0,627	0,500	Terpenuhi

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

C. Uji Discriminant Validity

Mencukupi atau tidaknya konstruk sebagai fungsi dari nilai cross loading faktor. Tahapan untuk menentukan *Discriminant validity* adalah sbb:

1. Melihat nilai Cross loading

Sarat ditentukannya cros loading jika koefisien korelasinya nilainya di atas setiap nilai konstraknya di sandingkan dengan angka koefisien hubungan indikator pada kolom konstruk lainnya, sehingga dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa tiap tiap indikator dalam blok adalah penyusun konstruk dalam kolom tersebut. (Haryono, 2017).

2. Membandingkan nilai akar AVE

Pada pengujian ini merupakan hasil dari perbandingan akar ave dengan kontruk model lainnya, apabila angkanya lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan lainnya dapat disimpulkan mempunyai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4.11
Hasil Nilai Cross Loading

	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Pelatihan	Pengembangan Karir
X1.01	0.512	0.827	0.211	0.301
X1.02	0.381	0.671	0.036	0.132
X1.03	0.31	0.602	-0.097	-0.042
X1.04	0.351	0.801	0.001	0.254
X1.05	0.437	0.837	0.145	0.218
X2.01	0.474	0.166	0.848	0.36
X2.02	0.312	-0.005	0.69	0.32
X2.03	0.353	0.069	0.781	0.28
X2.04	0.439	0.105	0.84	0.345
X2.05	0.491	0.083	0.902	0.292

X2.06	0.444	0.074	0.887	0.352
X2.08	0.429	0.117	0.781	0.403
Y01	0.435	0.225	0.365	0.791
Y02	0.341	0.222	0.336	0.808
Y03	0.173	0.209	0.217	0.612
Y05	0.412	0.179	0.305	0.774
Y06	0.311	0.109	0.39	0.613
Y07	0.414	0.224	0.309	0.867
Y08	0.428	0.307	0.306	0.77
Y09	0.325	0.156	0.238	0.653
Y10	0.239	0.054	0.253	0.63
Y12	0.278	0.217	0.279	0.749
Y13	0.331	0.132	0.254	0.699
Z01	0.851	0.482	0.436	0.359
Z02	0.838	0.423	0.424	0.362
Z03	0.852	0.414	0.458	0.321
Z05	0.822	0.364	0.421	0.37
Z06	0.862	0.445	0.407	0.27
Z07	0.801	0.456	0.396	0.404
Z08	0.617	0.355	0.397	0.365
Z10	0.649	0.38	0.344	0.512
Z11	0.807	0.473	0.425	0.507
Z12	0.793	0.449	0.365	0.285
Z14	0.775	0.428	0.414	0.348

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Tabel 4.12
Hasil Nilai Akar AVE dan Korelasi Antar Konstruk

	Kepuasan Kerja (Z)	Lingkungan Kerja (X1)	Pelatihan (X2)	Pengembangan Karir (Y)
Kepuasan Kerja (Z)	0.792			
Lingkungan Kerja (X1)	0.540	0.754		
Pelatihan (X2)	0.517	0.111	0.821	
Pengembangan Karir (Y)	0.475	0.261	0.411	0.729

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Dari hasil pengolahan data di atas didapatkan gambaran semua indikator mempunyai angka koefisien korelasi lebih tinggi terhadap setiap variabelnya sendiri dibandingkan dengan angka koefisien korelasi indikator dengan variabel lainnya, sehingga pada akhirnya di intisarikan bahwa setiap indikator dalam blok adalah sebagai pembentuk variabel atau konstruk dalam kolom tersebut.

Sedangkan *Discriminant validity* ditempuh penilaiannya dengan perbandingan nilai akar AVE per variabel terhadap hubungan antara variabel dengan variabel lainnya. Angka akar AVE terlihat dari *output* nomor 2 yaitu *Discriminant Validity* pada bagian kolom *Fornell Larcker Criterion*.

Dapat diketahui nilai akar AVE dan korelasi konstruk dengan konstruk lainnya sbb:

- Lingkungan kerja : Nilai akar AVE sebesar 0,754

Nilai korelasi lingkungan kerja dengan variabel lainnya: 0,540; 0,111, 0,261.

- Pelatihan : Nilai akar AVE sebesar 0,821

Nilai korelasi pelatihan dengan variabel lainnya: 0,517; 0,111, 0,411.

- Pengembangan karir : Nilai akar AVE sebesar 0,729

Nilai korelasi pengembangan karir dengan variabel lainnya: 0,475; 0,261, 0,411.

- Kepuasan kerja : Nilai akar AVE sebesar 0,792

Nilai korelasi kepuasan kerja dengan variabel lainnya: 0,540; 0,517, 0,475.

Merujuk hasil pengolahan data diatas, dapat disimpulkan sesuai uji dengan akar AVE ini model memiliki *discriminant validity* yang baik.

4. Uji Inner Model

Pengetesan model ini ditempuh untuk melihat nilai R Square, Q^2 , GoF, dan uji pengaruh antar variabel.

A. Analisis *R Square*

Analisis ini untuk mengetahui besarnya prosentase variabilitas konstruk endogen yang mungkin diterangkan oleh variabilitas konstruk eksogen. Analisis ini juga untuk mengetahui kebaikan model persamaan struktural. Semakin tinggi nilai *R-square* menunjukkan semakin besar variabel eksogen tersebut dapat menerangkan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya. Terlampir nilai *output* nilai *R Square* sbb:

Tabel 4.13
Hasil Nilai *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja (Z)	0.535	0.526
Pengembangan Karir (Y)	0.216	0.207

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui hasil sbb:

1. Nilai *R-square* variabel Kepuasan kerja sebesar 0,535, dimaknai bahwa variabilitas konstruk Kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk Lingkungan kerja, Pelatihan, serta Pengembangan karir sebesar 53,5% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Menurut yang disampaikan (Chin, 1998) dalam Ghazali dan (Latan, 2015), nilai R^2 sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah. Kesimpulan akhir pengaruhnya tinggi.

2. Nilai *R-square* variabel Pengembangan karir sebesar 0,216. Nilai *R-square* ini memiliki arti bahwa variabilitas konstruk Pengembangan karir yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk Lingkungan kerja dan Pelatihan senilai 21,6% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Latan (2015:81), nilai R^2 sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah. Dengan ini dapat dikatakan pengaruhnya rendah.

B. Effect size (f^2)

Rumus ini untuk menggali apakah variabel laten endogen dipengaruhi secara kuat atau tidak dari variabel laten eksogen. Dapat diproses berikut ini: (Ghozali dan Latan, 2015).

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

Jika angka f^2 menghasilkan seniali 0,02 maka pengaruhnya kecil, nilai 0,15 menengah serta nilai 0,35 maka pengaruh variabel laten eksogen dinyatakan besar (Ghozali dan Latan, 2015:81). Hasil *output* sbb:

Tabel 4.14
Hasil Nilai f Square

	Kepuasan Kerja (Z)	Lingkungan Kerja (X1)	Pelatihan (X2)	Pengembangan Karir (Y)
Kepuasan Kerja (Z)				
Lingkungan Kerja (X1)	0.396			0.060
Pelatihan (X2)	0.266			0.189
Pengembangan Karir (Y)	0.067			

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Dari *output* di atas dapat diketahui sbb:

1. Variabel Lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja nilai f square sebesar 0,396, berpengaruh termasuk besar.
2. Variabel Lingkungan kerja terhadap Pengembangan karir nilai f square sebesar 0,060, berpengaruh kecil.
3. Variabel Pelatihan terhadap Kepuasan kerja angka f square sebesar 0,266, berpegaruh menengah.
4. Variabel Pelatihan terhadap Pengembangan karir angka f square sebesar 0,189, berpengaruh menengah.
5. Variabel Pengembangan karir terhadap Kepuasan kerja angka f square sebesar 0,067, berpengaruh kecil.

C. *Predictive Relevance (Q²)*

Q² terkendal sebagai *Stone-Geisser* dimaksudkan untuk menerangkan kapabilitas prediksi model apabila nilai berada di atas 0. Nilai ini didapatkan dengan rumus: (Hussein, 2015:25).

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2).$$

Di mana R1², R2²...Rp² adalah *R-square* variabel eksogen dalam model persamaan. Jika Q² > 0 menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika nilai Q² < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali dan Latan, 2015:81).

Uji Q² dihitung dengan dengan Ms Excel. Didapat hasil: 0,635. Kesimpulan akhir memiliki *predictive relevance*.

D. *Goodness of Fit Index (GoF)*

GoF indeks ini merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Maksud dari penilaian ini untuk menilai kinerja model PLS melalui memfokuskan pada prediksi kinerja keseluruhan model yang dapat dicari melalui persamaan sebagai berikut: (Tetenhaus, 2004) dalam (Hussein, 2015)

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

Kriteria nilai 0,10 (GoF small), nilai 0,25 (GoF medium), dan nilai 0,36 (GoF large) (Ghozali dan Latan, 2015).

Uji GoF dihitung dengan menggunakan Ms Excel. Didapat hasil 0,475, jadi GoF besar.

- Uji Model Fit

Ditempuh melalui pemeriksaan hasil estimasi *output* SmartPLS pada nilai SRMR. *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) merupakan rata-rata residu kovarians, didasarkan atas transformasi matriks kovariansi sampel dan matriks kovariansi yang diprediksi menjadi matriks hubungan. Jika angka yang didapatkan kurang **dari 0,10** dianggap sesuai (Henseler et al., 2014). Hasil *output* sbb:

Tabel 4.15
Hasil Uji Model Fit

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0.076	0.076
d_ULS	3.452	3.452
d_G	1.447	1.447
<i>Chi-Square</i>	1206.531	1206.531
NFI	0.733	0.733

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Dari *output* di atas dapat diketahui bahwa nilai SRMR 0,076 sehingga model sudah sesuai atau sudah memenuhi kriteria goodness of fit model.

E. Pengujian Hipotesis (Pengaruh antar variabel)

Dimaksudkan untuk mencari pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan memeriksa *path coefficients* yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik. Signifikansi parameter diperkirakan memberi gambaran tentang korelasi antar variabel penelitian. Standar untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu menggunakan probabilitas 0,05.

Tabel di bawah ini menyajikan *output* estimasi untuk pengujian model *structural*:

Tabel 4.16
Uji Hipotesis berdasarkan *Path Coefficient*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>
Lingkungan Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0.445	0.451	0.069	6.424	0.000
Lingkungan Kerja (X1) → Pengembangan Karir (Y)	0.218	0.226	0.067	3.244	0.001
Pelatihan (X2) → Kepuasan Karir (Z)	0.386	0.393	0.067	5.724	0.000
Pelatihan (X2) → Pengembangan Karir (Y)	0.387	0.392	0.078	4.983	0.000
Pengembangan Krir (Y) → Kepuasan Kerja (Z)	0.200	0.194	0.069	2.899	0.004

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Perumusan hipotesis:

1. Ho : Tidak terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja
Ha : Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

2. Ho : Tidak terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap pengembangan karir

Ha : Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap pengembangan karir

3. Ho : Tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir

Ha : Terdapat pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir

4. Ho : Tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja

Ha : Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja

5. Ho : Tidak terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Ha : Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Sedangkan hipotesis untuk uji pengaruh variabel mediasi sbb:

6. Ho : Tidak terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui mediasi pengembangan karir

Ha : Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui mediasi pengembangan karir

7. Ho : Tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja melalui mediasi pengembangan karir

Ha : Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja melalui mediasi pengembangan karir

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai *T Statistics* dengan tingkat signifikansi 0,05) (Haryono, 2017).

- Ho diterima bila $T Statistics < 1,96$ (Tidak berpengaruh)

- H_0 ditolak bila $T \text{ Statistics} \geq 1,96$ (Berpengaruh)

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai signifikansi) (Haryono, 2017).

- Jika nilai $P \text{ Value} > 0,05$ maka H_0 diterima (Tidak ada pengaruh)

- Jika nilai $P \text{ Value} \leq 0,05$ maka H_0 ditolak (Ada pengaruh)

Hasil uji hipotesis dapat ditabulasi sbb:

Tabel 4.17
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis		Nilai Std Koefisien	<i>T Statistic</i>	<i>P-value</i>	Keterangan
H1	Lingkungan → Kepuasan	0,445	6,424	0,000	Terdukung
H2	Lingkungan → Pengembangan karir	0,218	3,244	0,001	Terdukung
H3	Pelatihan → Pengembangan karir	0,387	4,983	0,000	Terdukung
H4	Pelatihan → Kepuasan	0,386	5,724	0,000	Terdukung
H5	Pengembangan karir → Kepuasan	0,200	2,899	0,004	Terdukung

Kesimpulan:

1. Adanya suatu pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena nilai t hitung $>$ t tabel ($6,424 > 1,96$) atau $P \text{ values} < 0,05$ ($0,000 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

Nilai koefisien positif artinya pengaruhnya positif, yaitu jika lingkungan

kerja meningkat maka kepuasan kerja juga meningkat.

2. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap pengembangan karir. Dibuktikan dengan nilai t hitung $>$ t tabel ($3,244 > 1,96$) atau P values $<$ $0,05$ ($0,001 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

Nilai koefisien positif artinya pengaruhnya positif, yaitu jika lingkungan kerja meningkat maka pengembangan karir juga meningkat.

3. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir. Hal ini karena nilai t hitung $>$ t tabel ($4,983 > 1,96$) atau P values $<$ $0,05$ ($0,000 < 0,05$), akhirnya H_0 ditolak dan H_a diterima.

Nilai koefisien positif artinya pengaruhnya positif, yaitu jika pelatihan meningkat maka pengembangan karir juga meningkat.

4. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena nilai t hitung $>$ t tabel ($5,724 > 1,96$) atau P values $<$ $0,05$ ($0,000 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

Nilai koefisien positif artinya pengaruhnya positif, yaitu jika pelatihan meningkat maka kepuasan kerja juga meningkat.

5. Adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Disebabkan nilai t hitung $>$ t tabel ($2,899 > 1,96$) atau P values $<$ $0,05$ ($0,004 < 0,05$), akhirnya H_0 ditolak dan H_a diterima.

Nilai koefisien positif artinya pengaruhnya positif, yaitu jika

pengembangan karir meningkat maka kepuasan kerja juga meningkat.

Catatan: Untuk kesimpulan nomor 6 dan 7 akan dibahas dipembahasan uji pengaruh variabel mediasi dibawah.

F. Uji Pengaruh Variabel Mediasi

Dalam analisis ini akan dilihat tingginya koefisien pengaruh baik langsung dan tidak. Pengujian melalui mediasi untuk menggali lebih dalam apakah variabel mediasi berhasil memediasi pengaruh variabel independen terhadap dependen atau tidak, dapat uraikan pada *output Indirect Effect*, jika angka *P value* kurang dari 0,05 maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi.

Hasil analisis jalur pada *output Indirect Effect*, jika nilai *P value* kurang dari 0,05 maka terjadi pengaruh mediasi (Sofyani, 2013:27).

- Pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total

Ditempuh untuk menentukan koefisien pengaruh langsung, tidak langsung, dan keseluruhan yang akhirnya dapat diketahui ada pengaruh variabel mediasi atau tidak. Terlihat pada *output Indirect Effects* dan *Total Effects*. Hasil *output* sbb:

Tabel 4.18
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh

Specific Indirect Effects

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Lingkungan Kerja (X1) → Pengembangan Karir (Y) → Kepuasan Kerja (Z)	0.044	0.043	0.018	2.417	0.016
Pelatihan (X2) → Pengembangan Karir (Y) → Kepuasan Kerja (Z)	0.077	0.076	0.032	2.454	0.014

Total Effect

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Lingkungan Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0.488	0.493	0.064	7.601	0.000
Lingkungan Kerja (X1) → Pengembangan Karir (Y)	0.218	0.226	0.067	3.244	0.001
Pelatihan (X2) → Kepuasan Karir (Z)	0.463	0.469	0.056	8.313	0.000
Pelatihan (X2) → Pengembangan Karir (Y)	0.387	0.392	0.078	4.983	0.000
Pengembangan Karir (Y) → Kepuasan Kerja (Z)	0.200	0.194	0.069	2.899	0.004

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Persamaan Regresi Model Jalur

Path Analysis Persamaan 1:

$$Y = \rho_{x1y}.X1 + \rho_{x2y}.X2 + \epsilon_1$$

$$= 0,218X1 + 0,387X2$$

Path Analysis Persamaan 2:

$$Z = \rho_{x1z}.X1 + \rho_{x2z}.X2 + \rho_{yz}.Y + \epsilon_2$$

$$= 0,445X1 + 0,386X2 + 0,200M$$

Keterangan:

X1 = Lingkungan kerja (variabel independen)

X2 = Pelatihan (variabel independen)

Y = Pengembangan karir (variabel mediasi)

Z = Kepuasan kerja (variabel dependen)

ε = eror (nilai 0)

Hasil analisis sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung X1 terhadap Z sebesar 0,445 (cek *output Path Coefficient*), koefisien regresi pengaruh tidak langsung X1 terhadap Z melalui Y yaitu 0,044 dan total pengaruhnya sebesar 0,488. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.

Dilihat dari nilai *P value* pengaruh tidak langsung X1 terhadap Z melalui Y sebesar 0,016. Karena nilai kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kepuasan kerja melalui Pengembangan karir.

2. Koefisien regresi pengaruh langsung X2 terhadap Z sebesar 0,386 (cek *output Path Coefficient*), koefisien regresi pengaruh tidak langsung X2 terhadap Z melalui Y yaitu 0,077 dan total pengaruhnya sebesar 0,463. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh langsung lebih besar daripada

pengaruh tidak langsungnya.

Dilihat dari nilai *P value* pengaruh tidak langsung X2 terhadap Z melalui Y sebesar 0,014. Karena nilai kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pelatihan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja melalui Pengembangan karir.

Kesimpulan untuk uji pengaruh variabel mediasi sbb:

1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kepuasan kerja melalui Pengembangan karir. Hal ini berdasar uji *Indirect effect* yang didapat nilai *P value* kurang dari 0,05 ($0,016 < 0,05$).
2. Pelatihan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja melalui Pengembangan karir. Hal ini berdasar uji *Indirect effect* yang didapat nilai *P value* kurang dari 0,05 ($0,014 < 0,05$).

Hasil tabulasi uji pengaruh variabel mediasi sbb:

Tabel 4.19
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Hipotesis	Nilai Std Koefisien	<i>T Statistic</i>	<i>P-value</i>	Kesimpulan
H6	Lingkungan → Pengembangan karir → Kepuasan Kerja	0,044	2,417	0,016	Memediasi
H7	Pelatihan → Pengembangan karir → Kepuasan Kerja	0,077	2,454	0,014	Memediasi

Sumber: Hasil Olah Data dengan SmartPLS, 2022

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Hipotesis 1)

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitiann yang dilakukan, diketahui terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil pengolahan data nilai t hitung $>$ t tabel ($6,424 > 1,96$) pada hasil lain didapatkan $P\ values < 0,05$ ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Pengaruhnya postifi berbanding lurus dengan nilai koefisiennya, dengan asumsi apabila lingkungan kerja meningkat maka kepuasan kerja juga meningkat. Hal tersebut menunjukkan pada hipotesis pertama yang menyatakan “Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja” terbukti dan dapat dinyatakan diterima.

Hasil analisis deskripsi variabel lingkungan kerja pada subbab sebelumnya mendapatkan hasil bahwa indikator budaya sinergi sebagai bagian dari lingkungan kerja non fisik hubungan antar pegawai sangat membantu koordinasi antar bagian dengan angka rata rata 4,16. Data tersebut dapat diartikan di lingkungan DJPPR sebagai obyek penelitian, budaya organisasi dalam bentuk sinergi selama ini telah dilakukan dan cukup membantu dalam mencapai tujuan organisasi dan mempunyai suatu pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja.

Data terdahulu yang disampaikan oleh (Lumintang et al., 2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap

kepuasan kerja dengan pembuktian hasil uji t yang memperoleh t hitung $X1=7,588$ dapat diterima pada taraf signifikansi 5%. Kepuasan kerja dipengaruhi lingkungan kerja fisik dan non fisik secara bersama sama, dibuktikan dengan F hitung sebesar 87,424 diterima pada taraf signifikansi 5%.

Teori yang disampaikan oleh Lofquist dalam (Gray et al., 2014) mengemukakan bahwa *reinforcement values* harus sesuai dengan kondisi lingkungan kerja ideal berakibat pada pegawai dapat merasakan kenyamanan dalam bekerja dan meningkatkan kepuasan dalam bekerja, hal ini membuktikan bahwa tercapainya kepuasan kerja dalam suatu organisasi harus memperhatikan lingkungan kerja yang mendukung proses penyelesaian pekerjaan para pegawai.

Stres yang ditimbulkan di suatu lingkungan kerja non fisik tidak kondusif akan mempengaruhi psikologi pegawai di dalam suatu organisasi. Hal ini disampaikan oleh (Elizabeth George, 2018). Gaya kepemimpinan dalam menjalankan organisasi yang dimiliki oleh seorang atasan sangat mempengaruhi lingkungan kerja sosial pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai dalam bekerja (Nadarasa & Thuraisingam, 2014).

(Meulenbroek & Danivska, 2021) menyampaikan permasalahan lingkungan kerja psikososial, hubungan kolaborasi maupun tempat kerja fisik, penggunaan sarana kantor, manajemen tempat kerja akan mempengaruhi kualitas kerja pegawai yang berdampak pada kesehatan pegawai yang pada akhirnya berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja pegawai yang diharapkan.

Teori tentang *personal characteristics* yang disampaikan dalam penelitian (Gray et al., 2014) menyatakan bahwa sifat yang dimiliki oleh masing-masing pegawai dalam suatu organisasi akan berpengaruh kuat terhadap lingkungan kerja yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai dalam bekerja di suatu organisasi. Secara umum (Gray et al., 2014) adalah menyampaikan sifat masing-masing pegawai yang dinilai berhasil dalam membentuk suatu lingkungan kerja yang nyaman pada suatu organisasi.

Dalam penelitian sebelumnya (Pawirosumarto et al., 2017) (Raziq & Maulabakhsh, 2015) mendapatkan hasil kepuasan kerja dipengaruhi secara kuat oleh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya yang mendukung lingkungan kerja non fisik. Kenyamanan dalam suatu lingkungan kerja terpengaruh dari gaya kepemimpinan yang sesuai serta budaya yang berkembang berhubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai.

(Pangarso & Ramadhyanti, 2017) Penelitian pada Universitas Telkom Bandung yang memberikan hasil bahwa lingkungan kerja non fisik menunjukkan bahwa angka hasil riset tertinggi terdapat pada hasil penelitian terhadap kenyamanan pengajar dalam berkoordinasi dengan pihak manajemen sekolah, tidak ditemukannya perbedaan perlakuan dan diskriminatif dalam organisasi, sedangkan nilai terendah adalah pada hasil penelitian adanya rasa aman jika pemutusan hubungan kerja dapat mengancam kehidupan serta kondisi keluarga. Dari hasil pengolahan menunjukkan terdapat pengaruh lingkungan kerja non fisik

terhadap kepuasan kerja pada Universitas Telkom Bandung. Dari hasil analisis penelitian didapatkan nilai t hitung lingkungan kerja non fisik sebesar 6,758 dan t tabel 1,993. Dikarenakan t hitung $>$ t tabel, dan nilai signifikansi sebesar $0 < 0,05$ diasumsikan lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan pegawai di dalam bekerja.

Penelitian menurut Blumer dalam (Rogers, 2010) (Desi & Aima, 2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja sosial tidak terlepas dari bentuk komunikasi pegawai dengan sesama rekan kerja, komunikasi yang efektif dijadikan alasan untuk menyukai suatu pekerjaan bagi seorang pegawai. Selain komunikasi antar *peer*/rekan kerja, hubungan komunikasi dengan atasan dan sebaliknya dalam bentuk kesediaan untuk mendengar, memahami, saling mengakui pendapat akan berpengaruh positif dan menimbulkan rasa puas terhadap suatu pekerjaan. Penelitian (Davies et al., 2016) memberikan hasil pendampingan dalam suatu lingkungan kerja berbentuk *mentoring* akan meningkatkan kepuasan kerja untuk mendapatkan karir yang sudah direncanakan sebelumnya karena secara tidak langsung membantu psikologi pegawai mengembangkan karirnya.

Penelitian lingkungan kerja fisik yang menerapkan *Activity Based Workplace (ABW)* sebagai bentuk transisi *layout* serta fasilitas fisik dari lingkungan kerja tradisional secara umum akan memberikan dampak positif terhadap kesehatan pegawai, lingkungan kerja non fisik dalam bentuk hubungan antar pegawai dan kepuasan dalam bekerja. Transisi lingkungan kerja

adalah mendesain ulang lingkungan kerja fisik. Dalam penelitian tersebut, manfaat utama dari perubahan lingkungan kerja tersebut bagi organisasi adalah meningkatnya sinergi dalam bentuk kolaborasi antar bagian dan kepuasan kerja pegawai sebagai akibat dari perubahan lingkungan fisik melalui konsep *Activity Based Working Place (ABW)* menurut (Arundell et al., 2018)

(Sidik et al., 2016) menyampaikan hasil penelitian kepuasan kerja secara bersamaan terpengaruh karena lingkungan kerja fisik dan sosial. Hasil lain juga menunjukkan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan pegawai di dalam bekerja pada kantor DKP Provinsi Sulawesi Tengah. Kepuasan kerja akan jauh dari harapan pegawai jika kondisi lingkungan kerja yang tidak produktif, efisien dan efektif dan akan berdampak buruk terhadap jalannya organisasi. Secara umum ada pengaruh yang positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (Sivagama & Antony , 2020) (Aruan & Fakhri, 2016) (I. Bagus & Dharmanegara, 2016) (Agbozo et al., 2017) (Suyono et al., 2021) (Bojadjiev et al., 2015).

Penelitian selanjutnya dilakukan (Ahmad, 2020) pada Universitas Lahore menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik dalam bentuk hubungan antar sesama menjadi faktor penentu tingkat kepuasan dalam bekerja. Hubungan yang baik ditengah tengah pegawai akan berakibat pada kondisi lingkungan kerja yang nyaman, hangat, kondusif akan tetapi tetap kompetitif dalam mencapai target yang telah ditentukan. Di samping itu, fasilitas yang diberikan dalam lingkungan

kerja fisik juga menjadi faktor penentu kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan di Lahore University tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan kepuasan guru negeri di tingkat universitas hanya 64,37% sedangkan tingkat kepuasan di perguruan tinggi swasta adalah 71,47%. Jadi, secara umum tingkat kepuasan guru di tingkat universitas secara keseluruhan adalah 68%.

Secara umum uraian di atas menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

4.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Pengembangan Karir (Hipotesis 2)

Berdasarkan teori maupun hasil penelitian di tesis ini terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap pengembangan karir. Dibuktikan dengan angka t hitung $>$ t tabel ($3,244 > 1,96$) maupun P values $<$ $0,05$ ($0,001 < 0,05$), sehingga H_a diterima. Positif artinya jika lingkungan kerja meningkat mengakibatkan pengembangan karir akan mengikuti *trend* lingkungan kerja. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan “Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap pengembangan karir” terbukti dan dapat dinyatakan diterima.

Pada uraian analisis deskripsi sebelumnya didapatkan bahwa nilai rata-rata pada indikator pertanyaan budaya sinergi membantu koordinasi antar bagian adalah sebesar 4,16. Diartikan bahwa lingkungan kerja non fisik dalam bentuk hubungan antar pegawai sangat dibutuhkan sebagai *supporting partner* dan

berpengaruh positif terhadap pengembangan karir pegawai. Untuk mengembangkan karir maka seorang pegawai harus dapat bekerja sama dalam bentuk sinergi dengan pegawai lainnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori tentang *regulation obstacle* dalam suatu lingkungan kerja yang menjadi bagian dari *action regulation* seperti yang disampaikan oleh Lukas Windlinger dalam (Meulenbroek & Danivska, 2021) yang menyatakan bahwa risiko tugas pekerjaan dalam bentuk *overload* pekerjaan pada lingkungan kerja sosial yang dapat terjadi secara tiba-tiba akan menghambat pelaksanaan tugas dan hubungan lingkungan sosial antar pegawai yang mempengaruhi hubungan sosial di lingkungan kerja serta pengembangan karir pegawai.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Maulidya & Surabagiarta, 2020) pada sejumlah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) mendapatkan hasil bahwa dari hasil uji hipotesis tersebut didapatkan nilai t-hitung pada variabel lingkungan kerja 2,506 dengan signifikansi sebesar 0,016 ($0,016 \leq 0,05$) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh cukup kuat terhadap pengembangan karir. Implikasi dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi harus memperhatikan lingkungan kerja karena akan mempengaruhi pegawai dalam bekerja, kondisi yang nyaman akan membuat pegawai bekerja dengan baik dan semaksimal mungkin dengan harapan pegawai dapat mengembangkan karirnya secara maksimal.

Penelitian dilakukan (Chughtai, 2019) menyatakan jika lingkungan kerja sosial yang terbentuk dari hubungan antara atasan dengan bawahan akan mempengaruhi pengembangan karir pegawai. Hasil pengujian (Chughtai, 2019) memberikan hasil karakteristik atasan berpengaruh positif pada pengembangan karir dengan hasil pengolahan data $\beta = 0,41$ dan $\rho \leq 0,01$ Implikasi dari penelitian menggambarkan persepsi yang diterima oleh pegawai sangatlah penting untuk diperhatikan sehingga organisasi harus menerapkan manajemen pengembangan karir secara tepat yang tidak terlepas dari kebijakan yang dibuat oleh atasan untuk mengembangkan karir pegawai yang dimilikinya.

Penelitian lainnya yang sejalan pada hasil penelitian hubungan variabel lingkungan kerja dengan pengembangan karir dilakukan oleh (Vebbie, 2013) menunjukkan hasil lingkungan kerja yang terdiri dari indikator karakteristik budaya yang ada di dalam suatu organisasi maupun yang dimiliki oleh pegawai berpengaruh positif terhadap pengembangan karir. Hasil pengujian hipotesis nilai koefisien variabel lingkungan kerja sebesar $\beta = 0,372$ yang berarti bahwa ada pengaruh yang cukup kuat antara lingkungan kerja pada suatu organisasi terhadap pengembangan karir. Implikasi pada penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi mempengaruhi pengembangan karir pegawai.

Lingkungan kerja sangat dapat terbentuk dengan adanya fasilitas yang cukup memadai di dalam suatu organisasi. Penelitian (Broto, 2020) memberikan hasil terhadap pengembangan karir pegawai terpengaruh dari penyediaan fasilitas

yang cukup memadai dari organisasi tempat bekerja. Pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan angka koefisien regresi 0,806 yang bermakna bahwa adanya pengaruh yang positif lingkungan kerja terhadap pengembangan karir di dalam suatu organisasi, semakin baik penyediaan fasilitas kerja di dalam lingkungan fisik kantor akan berpengaruh meningkatnya pengembangan karir pegawai.

Pada penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Kornblum et al., 2021) (Yıldız-akyol, 2019) (Zhang & Huang, 2018) menunjukkan bahwa tingkat kedekatan sebagai bentuk dukungan rekan kerja (*partner support*) di dalam lingkungan kerja non fisik akan mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai dalam suatu organisasi. Implikasinya menunjukkan hubungan antar pegawai maupun dengan atasan pada suatu organisasi harus senantiasa dijaga untuk meningkatkan pengembangan karir pegawai, dukungan peer atau *partner support* mutlak diperlukan untuk mengembangkan karir.

Suatu lingkungan organisasi yang baik akan menghasilkan kualitas kehidupan kerja pada suatu organisasi. Penelitian (Paseki et al., 2013) mendapatkan hasil analisis pengujian hipotesis nilai t hitung sebesar 3,743 sedangkan t tabel sebesar 2,042 sehingga $t \text{ hitung} \geq t \text{ tabel}$ menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja pada suatu lingkungan kerja berpengaruh cukup kuat dengan pengembangan karir pegawai.

Kesimpulan yang didapatkan pada penelitian-penelitian terdahulu mendukung pada hasil penelitian hipotesis 2 yaitu adanya pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap pengembangan karir.

4.3.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Pengembangan Karir (Hipotesis 3)

Dari pengolahan data didapatkan terdapat pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir. Didukung nilai t hitung $>$ t tabel ($4,983 > 1,96$) dan P values $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$) mengindikasikan H_a diterima. Hubungan dengan hasil positif mengindikasikan jika pelatihan meningkat maka pengembangan karir juga meningkat. Kesimpulan pada hipotesis ketiga yang menyatakan “Terdapat pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir” terbukti dapat dinyatakan diterima.

Data yang didapatkan pada hasil analisis deskripsi penelitian ini menunjukkan bahwa indikator bahan ajar pelatihan yang disampaikan telah sesuai dengan tujuan pelatihan pada variabel pelatihan mempunyai nilai rata-rata 4,11 lebih besar dari yang lain, mengindikasikan bahwa indikator materi yang diberikan pada setiap pelatihan dalam penelitian ini sudah sesuai dengan tujuan pelatihan. Dari analisis deskripsi tersebut menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan pelatihan sejalan dengan tercapainya pengembangan karir pegawai.

Menurut Dermol dalam (Kostanjšek & Jagodič, 2020) tujuan dilakukan pelatihan oleh organisasi adalah untuk memberikan *knowledge* kepada pegawai tertentu serta menyempurnakan kekurangan pengetahuan yang diperlukan yang

pada akhirnya ditujukan untuk mengembangkan individu dalam tujuan pengembangan karirnya dan dilakukan secara sistemik serta berkelanjutan.

Penelitian di Queensland Australia oleh (Patton, 2002) yang menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara variabel pelatihan terhadap pengembangan karir. Implikasi dari penelitian ini agar organisasi merubah bentuk pelatihan yang sudah dijalankan menjadi pelatihan yang lebih berhubungan dengan pengembangan karir bagi masing-masing pegawai. Dikarenakan jumlah pelatihan formal yang sangat terbatas, maka dari hasil penelitian ini diharapkan adanya suatu *career counselling* atau sejenis *career education* untuk meningkatkan pengembangan karir pegawai.

Penelitian pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel pengembangan karir dilakukan oleh (Pich & Fendy, 2021) di Cambodia menghasilkan kesimpulan kepuasan kerja dipengaruhi oleh pemenuhannya pelatihan dan pengembangan. (Gayatri & Sriathi, 2020) menghasilkan penelitian yang menunjukkan hubungan positif atas pengaruh variabel pelatihan terhadap pengembangan karir pegawai. Hipotesis ketiga terbukti bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan karir. Diketahui variabel pelatihan memiliki nilai koefisien beta positif sebesar 0,333 dengan Sig. sebesar 0,002, nilai sig. $0,002 < 0,05$ yang mengindikasikan bahwa Hipotesis H3 diterima yang menandakan bahwa variabel pelatihan pengembangan karir dengan kecenderungan positif dan kuat.

Penelitian oleh (Gunawan, 2018) terhadap ASN di Kabupaten Maros yang mendapatkan hasil penelitian berpengaruh nyata dan positif terhadap pengembangan karir pada ASN pada DPU dan korelasi antar variabelnya dikategorikan hubungan sedang. Sedangkan (Niati et al., 2021) mendapatkan hasil pada hipotesis ke 5 menunjukkan hasil *t value* sebesar $1,998 > 1,96$ dan *p value* sebesar $0,046 < 0,05$ yang berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima dapat diartikan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel pelatihan terhadap pengembangan karir. Implikasi pada penelitian ini diharapkan agar organisasi dapat mengevaluasi dan meningkatkan kegiatan pelatihan yang akan berakibat pada terpenuhinya pengembangan karir pegawai pada organisasi.

Pada penelitian lainnya tentang pengembangan karir pegawai wanita yang telah dilakukan (Amaratunga & Haigh, 2006) di Universitas Salford dengan manfaat yang didapatkan untuk mengetahui ketertinggalan pengembangan karir antara pegawai wanita dibandingkan dengan pegawai pria dikarenakan kurangnya kesadaran pelaksanaan pelatihan bagi pegawai wanita dibandingkan dengan pelatihan pegawai pria. Dari hasil penelitian tersebut didapatkan rekomendasi dengan cara meningkatkan pelatihan yang efektif maka pengembangan karir pegawai perempuan tidak tertinggal dari pegawai pria.

Penelitian (Getachew et al., 2020) mendapatkan hasil bahwa variabel pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karir. Dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa *soft skill* memberikan kontribusi terhadap pengembangan

karir melalui *career awareness*. Dari hasil pengujian (Getachew et al., 2020) didapatkan informasi ada perubahan signifikan terhadap responden sebelum dan setelah dilakukan berbagai jenis pelatihan terhadap *career awareness* yang diimplikasikan sebagai metode pengembangan karir terhadap pegawai.

Beberapa hasil penelitian lainnya yang sejalan antara lain dilakukan oleh (Jaya et al., 2020) (Edward et al., 2016) (Mulyadi, 2020) menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan oleh organisasi berpengaruh positif terhadap pengembangan karir. Dari berbagai teori dan penelitian-penelitian sebelumnya sangat mendukung terhadap hasil penelitian ini yang memberi informasi secara mendalam adanya hubungan positif variabel pelatihan terhadap pengembangan karir.

4.3.4 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja (Hipotesis 4)

Merujuk hasil pengolahan data penelitian ini didapatkan informasi pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja dengan angka t hitung $>$ t tabel ($5,724 > 1,96$) sedangkan P values $<$ $0,05$ ($0,000 < 0,05$), maka H_a diterima. Hasil positif bermakna jika pelatihan meningkat maka kepuasan kerja juga meningkat. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan “Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja” terbukti dan dapat dinyatakan diterima.

Nilai rata-rata tertinggi pada variabel pelatihan terdapat pada indikator kesesuaian materi terhadap tujuan diadakannya suatu pelatihan yaitu sebesar

4.11. Dapat dideskripsikan bahwa pemenuhan pelatihan pegawai dari segi kesesuaian materi terhadap tujuan pelatihan pada DJPPR selama ini sudah terpenuhi berbanding lurus dengan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan pada *The British Household Panel Survey* oleh (Tabvuma et al., 2015) yang menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai hubungan yang positif terhadap tingkatan kepuasan kerja pegawai. Didapatkan pula informasi yang mengemukakan bahwa hasil pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja lebih banyak didapatkan pada organisasi pemerintahan jika dibandingkan dengan organisasi swasta. Jika dilihat dari karakteristik responden atas jenis kelamin, tingkat kepuasan kerja pegawai wanita lebih besar jika dibandingkan dengan pegawai pria. Penelitian pelatihan yang dilakukan dalam *The British Household Panel Survey* menyangkut jenis pelatihan, lokasi pelatihan, durasi pelatihan dan dukungan penyelenggara terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. (Tabvuma et al., 2015) menundukung bahwa hipotesis variabel pelatihan berhubungan positif terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai.

Penelitian (Hanasyah & Tahir, 2016) menyatakan tentang pelatihan yang dijalankan pegawai mempunyai dampak pada kepuasan kerja. Pelatihan menjadi sangat penting dan efektif dalam mendukung strategi organisasi serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian menjadi masukan penting bagi pengambil keputusan pada tingkat pimpinan untuk lebih memperbaiki program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan yang

dibutuhkan agar kerja pegawai lebih efektif. Pada penelitian yang dilakukan (Hanasyah & Tahir, 2016) didapatkan nilai $\beta = 0,469$, $t \text{ value} = 5,190$, $p < 0,05$ oleh karenanya hipotesis ini terkonfirmasi keterpengaruhannya pelatihan terhadap kepuasan pegawai dalam bekerja.

Penelitian dilakukan pada sektor perbankan oleh (Edward et al., 2016) yang menunjukkan informasi bahwa untuk menciptakan kepuasan kerja membutuhkan komitmen pegawai dan pelatihan. Beberapa hasil temuan dari penelitian ini antara lain pelatihan mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai $p < 0,05$. Implikasi dari penelitian (Edward et al., 2016) menunjukkan bahwa organisasi harus memperhatikan kebutuhan pegawai akan pemenuhan jam pelatihan untuk meningkatkan pengembangan karirnya.

Penelitian lainnya dilakukan (Choo et al., 2013) yang dilakukan pada perusahaan waralaba di Australia meneliti tentang pengaruh pemberian pelatihan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Dari temuan yang didapatkan berdampak pada manajerial tingkat atas agar melakukan perbaikan kepuasan kerja pegawai dengan penyediaan program pelatihan dan pengembangan yang efektif. Penelitian ini merupakan pengembangan hipotesis dari penyediaan organisasi terhadap pelatihan dan pengembangan akan berdampak semakin tingginya kepuasan pegawai di dalam bekerja.

Penelitian lainnya dilakukan (Chaundry, 2017) memberikan informasi hipotesis ketiga bahwa ada hubungan kuat pemberian pelatihan terhadap pegawai

dengan tingkat kepuasan kerja yang diterimanya. Hasil penelitian tersebut didapatkan nilai β value (0,054) dan p values $< 0,001$. Dari hasil penelitian ini diharapkan ada penelitian yang lebih mendalam terkait penelitian variabel pelatihan di luar sektor perbankan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai yang diduga mempunyai hubungan positif.

Penelitian lain terkait hubungan variabel pelatihan dengan kepuasan kerja dilakukan (Giovanni et al., 2013). Pada penelitian menganalisis kesempatan pegawai untuk mendapatkan pelatihan kerja dalam meningkatkan kemampuan menggunakan teknologi informasi dalam hubungannya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Secara garis besar hasil dari pengolahan data pada penelitian ini adanya pengaruh besar antara peluang pegawai untuk mengikuti pelatihan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Dari analisis penelitian yang dilakukan mendapatkan hasil bahwa hasil pengalaman pelatihan yang didapatkan pegawai berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai.

Penelitian selanjutnya terkait pelatihan berbasis perhatian atau *mindfulness based training* dilakukan di Malaysia (Faisal et al., 2014). Penelitian ini mengungkapkan bahwa pelatihan merupakan bentuk intervensi psikologi dan berfungsi dalam mengurangi tingkatan stres. Pengaruh yang ditimbulkan dari pelatihan pada manajemen stres, kecemasan dan kepuasan kerja. Kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *mindfulness based training* secara

signifikan mengurangi kecemasan dan meningkatkan kepuasan pegawai di dalam bekerja.

Penelitian lainnya (Mulyadi, 2020) (Shen & Tang, 2018) (Pich & Fendy, 2021) (Hanasyah & Tahir, 2016)(Hanasyah & Tahir, 2016(Ardyan & Wahyuningtyas, 2016) menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Dari berbagai teori dan hasil penelitian yang ada sangat mendukung hubungan kepuasan kerja karena pengaruh lingkungan kerja

4.3.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja (Hipotesis 5)

Merujuk hasil pengolahan data penelitian didapatkan adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, didukung dengan nilai t hitung $> t$ tabel ($2,899 > 1,96$) atau $P \text{ values} < 0,05$ ($0,004 < 0,05$), maka H_a diterima. Angka koefisien mengindikasikan jika pengembangan karir meningkat berbanding lurus dengan kepuasan kerja. Kesimpulannya hipotesis ke-5 yang menyatakan “Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.” terbukti dan dapat dinyatakan diterima.

Dari data hasil analisis deskripsi variabel pengembangan karir menunjukkan bahwa indikator mempromosikan pegawai merupakan keputusan yang tepat bagi organisasi dan mendapatkan nilai rata-rata 4,04 yang menunjukkan bahwa mempromosikan pegawai yang dilaksanakan pada DJPPR sudah obyektif.

Penelitian (Pich & Fendy, 2021), pada hipotesis ke-4 terbukti hasil penelitian bahwa kepuasan kerja pegawai terpengaruh dari variabel pengembangan karir. Gambaran hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa kepuasan kerja pegawai didapatkan ketika pegawai mendapatkan promosi di tempat kerja. Prosentase pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja sebesar 38,7% lebih besar daripada pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Penelitian (Katharina & Sagung, 2020) berdasarkan analisis yang telah dilakukan mendapatkan hasil dari hipotesis satu menunjukkan adanya hubungan positif kepuasan pegawai dalam bekerja karena pengaruh pengembangan karir dengan nilai *direct effect* sebesar 0,931. Kesimpulannya dapat diterjemahkan bahwa organisasi mengatur pengembangan karir. Hal ini akan berakibat meningkatkan kepuasan kerja. Harapan dari hasil penelitian ini adalah tercapainya tujuan akhir organisasi dengan tetap memenuhi tingkat kepuasan kerja pegawainya.

Penelitian lainnya dilakukan pada perusahaan di Taiwan oleh (Hsiao & Chen, 2012). Dari hasil penelitian tersebut didapatkan nilai pengembangan karir baik individu maupun organisasi berhubungan erat dan positif terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Nilai *F-value* adalah sebesar 107,447 dengan nilai $p < 0,01$. Berdasarkan hasil yang didapatkan dalam penelitian ini dikarenakan manajemen terhadap pengembangan karir sangat penting untuk mendukung

terciptanya tingkat kepuasan kerja, maka diharapkan organisasi lebih memperhatikan manajemen dalam pengembangan karir pegawainya.

Penelitian lainnya dilakukan oleh (Koekemoer et al., 2020) mendapatkan hasil bahwa persepsi kesuksesan pengembangan karir yang diterima oleh pegawai akan berpengaruh positif pada tingkat kepuasan pegawai di dalam bekerja pada suatu organisasi. Implikasinya agar organisasi memberi kesempatan peluang yang lebih besar untuk meningkatkan pengembangan karir pegawai jika mengharapkan tingkat kepuasan kerja pegawainya tinggi.

Pada penelitian lainnya dilakukan (Permana et al., 2021) pada Universitas Negeri di Serang mendapatkan hasil penelitian bahwa kepuasan pegawai di dalam bekerja dipengaruhi oleh pengembangan karir dan secara simultan kompensasi dan pengembangan karir secara bersamaan terhadap kepuasan kerja dosen, dibuktikan dengan nilai *t value* lebih tinggi dari pada nilai *t* tabel dan nilai signifikan lebih rendah dari 0,005. Dimensi yang sangat mempengaruhi dalam variabel pengembangan karir adalah manajemen karir dengan faktor dimensi kepuasan dalam bekerja dengan nilai korelatif 0,792.

Sementara penelitian yang dilakukan (Shujaat, 2019) pada sektor perbankan menunjukkan hasil bahwa berbagai bentuk kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan karir di dalam suatu organisasi ada hubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai. Hasil analisis *Chi-square tests* menunjukkan bahwa *chi-square value* yang didapatkan sebesar 0,007 masih dibawah 0,05 yang

berarti bahwa *mentoring* dan *counseling* sebagai strategi dari organisasi untuk mengembangkan karir akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian (Verameta et al., 2021) dengan hasil kepuasan kerja dipengaruhi oleh pengembangan karir. Nilai *t-statistic* hasil penelitian yang didapatkan dalam pengujian hipotesis ini menunjukkan hubungan yang kuat variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian (Alparslan & Saner, 2020) menunjukan bahwa *talent management* sebagai bagian yang mempengaruhi tingkat kepuasan pegawai di dalam bekerja.

Penelitian (Ardyan & Wahyuningtyas, 2016) (Tan & Wen, 2018) (Kestari et al., 2015) (Bahri & Chairatun, 2017) (Nurdini et al., 2019) menginformasikan jika pengembangan karir berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja pegawai. Secara umum teori dan penelitian terdahulu sangat mendukung hasil pengaruh pada variabel ini.

4.3.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir (Hipotesis 6)

Dari hasil pengolahan data didapatkan kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja melalui pengembangan karir. Berdasar uji *Indirect effect* yang didapat nilai *P value* kurang dari 0,05 ($0,016 < 0,05$), sehingga hipotesis ke-6 “Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kepuasan kerja melalui Pengembangan karir” terbukti dan dapat dinyatakan diterima.

Dari hasil analisis deskripsi indikator rekan kerja yang kooperatif sebagai variabel lingkungan kerja dengan nilai rata rata 3,98 menunjukkan bahwa rekan kerja yang berada di unit DJPPR sangat kompeten untuk mendukung pegawai lainnya dalam suatu lingkungan kerja non fisik untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu peranan rekan kerja juga dibutuhkan dalam mengembangkan karir sebagai bentuk dukungan / *supporting partner* yang pada akhirnya *indirect* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Menurut (Slocum dan Hellriegel, 2007) kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja organisasi dan manajemen SDM melalui kebijakan pengembangan karir pegawai, dengan asumsi bahwa semakin berkualitasnya program pengembangan karir yang dilakukan organisasi maka pegawai akan mudah mewujudkan tujuan karir yang ingin dicapai, oleh karena itu organisasi akan menempatkan pengembangan karir sebagai sesuatu yang penting dan strategis. Lingkungan kerja sosial yang dihasilkan dari pengalaman kerja pegawai serta dukungan rekanan maupun atasan dalam bentuk *support partner* akan meningkatkan kepuasan kerja dikarenakan lingkungan kerja non fisik akan mendukung pengembangan karir seorang pegawai untuk proses promosi pada suatu jenjang karir dan berakibat pada perbaikan penghasilan sebagai indikator dari kepuasan kerja (Athanasou, 2008). Hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja yang tercermin dalam proses

pengembangan karir melalui kegiatan konseling akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai (Brown, 2012)

(Kitana & Karam, 2017) Penelitian pada Arab Emirates yang menunjukkan pengembangan karir menjadi intervening kepuasan kerja dari pengaruh lingkungan kerja. Dari analisis data penelitian didapatkan nilai korelasi yang kuat antara lingkungan kerja dengan kepuasan pegawai dalam bekerja melalui pengembangan karir dengan bukti nilai *T value* sebesar 0,0000, *P value* lebih rendah dari 0,05 sehingga pengujian hipotesisnya dapat diterima. Kesimpulan pada penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Organisasi harus memperhatikan lingkungan kerja maupun pengembangan karir untuk memenuhi harapan pegawai terhadap tingkat kepuasan di dalam bekerja di suatu organisasi.

Penelitian lainnya dilakukan (Chughtai, 2019) menunjukkan hasil lingkungan kerja dapat terbentuk dari kondisi hubungan pimpinan dengan bawahan. Hubungan antara atasan dan bawahan tidak terlepas dari kebijakan pimpinan organisasi terhadap perencanaan karir pegawai dalam manajemen karir akan mempengaruhi perilaku dalam bekerja sehingga meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai sesuai dengan harapan organisasi. Dari hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kebijakan atasan terhadap kebijakan pengembangan karir mempunyai hubungan positif dengan nilai $\beta = 0,41$ dan $p < 0,01$, sementara pengembangan karir dalam *career planning* bernilai

$\beta = 0,17$ dan $p < 0,01$ mengindikasikan pengaruh kuat lingkungan kerja dengan kepuasan kerja melalui variabel pengembangan karir.

Penelitian (Nurdini et al., 2019) menggali lebih dalam keterpengaruh an kepuasan kerja dari lingkungan kerja non fisik, pengembangan karir. Sehingga peningkatan fasilitas lingkungan kerja menjadi lebih nyaman menjadi suatu usaha organisasi untuk mendapatkan kepuasan pegawai di dalam bekerja. Menjaga hubungan sosial vertikal atau horisontal sesama peer serta dilakukan melalui pengembangan karir dengan pemberian promosi maupun rotasi untuk menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian (Garber et al., 2018) menjelaskan bahwa penyediaan jaringan teknologi komunikasi sebagai bagian dari lingkungan kerja fisik akan mempengaruhi pengembangan karir pegawai dan pada akhirnya akan mengakibatkan *social networking* sebagai bagian dari indikator kepuasan kerja pada jaringan rekan kerja yang kompeten. Pada penelitian lainnya dilakukan oleh (Karam & Kitana, 2017) menunjukkan bahwa *management style* dalam lingkungan kerja organisasi akan mempengaruhi persepsi kepuasan kerja yang diterima pegawai melalui pengembangan karir. Dari hasil analisis penelitian diperoleh data pengaruh lingkungan kerja terindikasi mempunyai hubungan yang kuat dengan nilai 0,769 dan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,712.

Beberapa penelitian lainnya dilakukan oleh (Yarbrough et al., 2016) (R. Bagus & Irany, 2016) menunjukkan hasil bahwa kepuasan pegawai dalam

bekerja dipengaruhi variabel kondisi lingkungan kerja melalui variabel mediasi pengembangan karir. Dari beberapa teori dan penelitian terdahulu banyak menjelaskan hubungan positif variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir.

4.3.7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir (Hipotesis 7)

Merujuk hasil pengolahan data penelitian menjelaskan pelatihan melalui intervening pengembangan karir mempengaruhi kepuasan pegawai dalam bekerja, berdasar uji *Indirect effect* yang didapat nilai *P value* kurang dari 0,05 ($0,014 < 0,05$), sehingga hipotesis ketujuh “Pelatihan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja melalui Pengembangan karir” terbukti dan dapat dinyatakan diterima.

Hasil analisis deskripsi indikator materi pelatihan telah sesuai dengan tujuan pelatihan pada variabel pelatihan mendapatkan angka rata-rata sebesar 4,11, dengan gambaran selama ini materi yang disampaikan dalam pelaksanaan pelatihan di DJPPR sudah sesuai dengan tujuan pelatihan. Salah satu tujuan pemenuhan pelatihan tersebut yaitu digunakan sebagai sarana pengembangan karir pegawai untuk memenuhi kepuasan pegawai dalam bekerja.

Di dalam teori tentang *organizational psychologist* ditandai dengan pelatihan yang ditujukan untuk pengembangan karir pegawai melalui metode konseling untuk memenuhi kepuasan kerja pegawai dalam kaitannya

psychological health of workers (Fernandes, 2001). Sedangkan menurut Hite dan Mcdonald dalam (Saira et al., 2020) ketika mobilitas tenaga kerja meningkat karena pengaruh perkembangan globalisasi, maka berbagai jenis pelatihan menjadi sangat dibutuhkan untuk profesional pengembangan sumber daya manusia agar karir yang diharapkan dapat tercapai dan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Penelitian (Anggita & Purba, 2015) meneliti variabel mediasi pengembangan karir atas variabel pelatihan terhadap kepuasan Kerja pada Kantor PLN (Persero) Pusat yang hasil dari penelitian tersebut menunjukkan tingkat kepengaruhan pelatihan, pengembangan karir dan kepuasan kerja pegawai, dengan intervening pengembangan karir. Dari analisis pengolahan data hasil penelitian didapatkan perhitungan variabel pelatihan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui mediasi pengembangan karir dengan koefisien 0,2577 dan nilai p 0,0053, nilai *R square* sebesar 0,1093 atau 10,93% dan sisanya dijelaskan dengan variabel lain di luar model penelitian.

Penelitian yang dilakukan (Jaya et al., 2020) mengkaji kepuasan kerja pegawai yang terpengaruh pelatihan pada sektor pemerintahan dengan mediasi pengembangan karir. Didalam penelitian tersebut pelatihan tidak hanya berpengaruh terhadap pengembangan karir akan tetapi pada akhirnya mempengaruhi motivasi bekerja pegawai pada DP U Kabupaten Barru melalui

variabel pengembangan karir. Motivasi kerja erat hubungannya dengan kepuasan kerja pegawai, dengan dimensi hubungan kerja, penggajian dan sarana/fasilitas yang diterima pegawai. sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi pelatihan melalui variabel pengembangan karir, dengan mengguakan hasil data t hitung sebesar $3,893 > t$ tabel sebesar $1,664$ sedangkan (Sig.) sebesar $0,000 < \alpha = 0,05$ sehingga secara langsung pelatihan mempengaruhi pengembangan karir.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Ardyan & Wahyuningtyas, 2016) variabel pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi akan mempengaruhi variabel pengembangan karir serta kepuasan kerja terpengaruh variabel pengembangan karir. Rekomendasi dari hasil penelitian ini disarankan untuk membuka kesempatan seluas-luasnya terhadap pengembangan karir dari pelaksanaan pelatihan yang berkualitas untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai di dalam suatu organisasi.

Penelitian lainnya dilakukan oleh (McCabe & Garavan, 2008) menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan oleh pegawai akan meningkatkan kapabilitasnya dalam pengembangan karir yang pada akhirnya mempengaruhi variabel *dependent* kepuasan kerja dalam bentuk dimensi nilai pekerjaan yang menjadi tanggung jawab di suatu organisasi.

Dari beberapa teori dan penelitian terdahulu hasilnya mendukung terhadap hasil penelitian ini yang menjelaskan pengaruh hubungan positif variabel

pelatihan dengan kepuasan pegawai dalam bekerja melalui mediasi pengembangan karir.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Bab V menjelaskan tentang intisari dari hasil penelitian yang dilakukan pada pegawai jabatan pelaksana di DJPPR bagaimana pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan terhadap kepuasan kerja melalui mediasi pengembangan karir pada Kementerian Keuangan. Keseluruhan model empirik diuji menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dan hasilnya sesuai dengan teori maupun penelitian terdahulu.

Kesimpulan hasil penelitian tesis adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dapat dimaknai bahwa jika lingkungan kerja meningkat, maka kepuasan pegawai dalam bekerja mengikutinya. Dari analisis deskriptif memberikan gambaran hubungan sinergi antar pegawai merupakan indikator dari lingkungan kerja perlunya dipertahankan bahkan ditingkatkan budaya sinergi yang selama ini menjadi bagian dari lingkungan kerja di DJPPR sebagai bentuk koordinasi antar bagian untuk menggapai tujuan yang telah direncanakan dan memenuhi kepuasan kerja pegawai ditinjau dari pandangan lingkungan kerja.

2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karir, yaitu jika lingkungan kerja meningkat maka pengembangan karir juga meningkat. Hasil ini memberikan informasi bahwa fasilitas layanan teknologi informasi yang disediakan oleh DJPPR sangat penting sekali dalam mendukung proses bisnis khususnya di masa pandemi, Sekretariat sebagai unit penanggung jawab layanan teknologi informasi sebaiknya senantiasa memantau layanan ini agar memudahkan pegawai mengakses informasi dan menyelesaikan pekerjaan yang menunjang pengembangan karirnya.
3. Pelatihan berpengaruh positif terhadap pengembangan karir, yaitu jika pelatihan meningkat maka pengembangan karir juga meningkat. Hasil ini menunjukkan bahwa materi pelatihan yang selama ini diberikan pada setiap penyelenggaraan pelatihan telah sesuai dengan tujuan pelatihan hal ini dimaksudkan untuk menunjang perkembangan karir pegawai dalam memenuhi kebutuhan pelatihan.
4. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yaitu jika pelatihan meningkat maka kepuasan kerja juga meningkat. Hasil ini menunjukkan bahwa tujuan pelatihan disusun dengan jelas sehingga mudah dipahami. Hal ini memudahkan calon peserta pelatihan untuk memutuskan mengikuti pelatihan yang pada akhirnya akan memenuhi kepuasan kerja pegawai terhadap pelaksanaan pelatihan.
5. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yaitu jika kepuasan kerja meningkat karena terpengaruh pengembangan karir yang

meningkat. Hasil ini memberikan informasi bahwa mempromosikan seorang pegawai adalah keputusan yang sangat tepat bagi organisasi setelah melalui serangkaian proses yang objektif dan akuntabel yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai.

6. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir. Hasil ini memberikan informasi bahwa pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai dapat terselesaikan dengan baik, hal ini dikarenakan setiap awal tahun akan dilakukan pembahasan penyusunan kontrak kinerja yang menjadi suatu kesepakatan pegawai dengan atasan langsungnya. Hubungan atasan dengan bawahan merupakan bagian dari lingkungan kerja sosial yang akan selalu mendukung pengembangan karir pegawai yang pada akhirnya akan memenuhi tingkat kepuasan kerja.
7. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir. Hasil ini memberikan informasi bahwa program pelatihan yang diselenggarakan dengan rekanan maupun Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan menghadirkan widyaiswara/pengajar yang berkompeten di bidangnya, menguasai materi dan mampu menyampaikan materi dengan baik kepada pegawai peserta pelatihan untuk memenuhi kebutuhan pelatihan dalam rangka mengembangkan karir di dalam organisasi yang pada akhirnya akan berdampak pada kepuasan kerja pegawai.

5.2. Implikasi

Pada analisis deskripsi jawaban responden pada subbab 4.1.2. di atas, didapatkan nilai rata-rata tertinggi pada indikator tiap variabel atas pengolahan data pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan terhadap kepuasan kerja melalui mediasi pengembangan karir pada Kementerian Keuangan yang mempunyai implikasi dan dapat untuk tetap pertahankan oleh DJPPR adalah sebagai sbb:

1. Pada variabel lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, Fasilitas dalam lingkungan kerja berupa layanan teknologi informasi yang tersedia sebagai indikator atas lingkungan kerja fisik mempunyai nilai rata rata tinggi sebagai indikator pada variabel lingkungan kerja. Hal ini diharapkan dapat dipertahankan sebagai dukungan atas pelayanan dari sekretariat untuk menunjang pekerjaan di DJPPR. Kecepatan pelayanan yang selama ini dirasakan pegawai dalam kaitannya dengan permasalahan teknologi informasi diharapkan dapat membantu penyelesaian pekerjaan pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan pegawai dalam bekerja di DJPPR.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karir. Ditemukan bahwa budaya sinergi hubungan antar pegawai dalam lingkungan kerja mempunyai angka indikator tertinggi pada variabel lingkungan kerja. Hal ini diharapkan DJPPR dapat mempertahankan budaya sinergi yang selama ini sudah diterapkan. Pelaksanaan rapat rutin koordinasi dalam satu bagian maupun antar bagian diharapkan tetap dapat rutin dilaksanakan untuk menjaga

budaya sinergi antar bagian. Sinergi dan dukungan antar pegawai akan berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai.

3. Pelatihan berpengaruh positif terhadap pengembangan karir. Materi pelatihan yang selama ini disampaikan dalam penyelenggaraan pelatihan telah sesuai dengan tujuan pelatihan merupakan indikator dari variabel pelatihan. Hal ini agar tetap dipertahankan oleh DJPPR melalui analisis evaluasi atas pelaksanaan pelatihan untuk menggali kesesuaian materi yang diterima peserta apakah telah sesuai dengan tujuan pelatihan yang bermanfaat untuk mengembangkan karir pegawai dalam bekerja.
4. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Tujuan pelatihan yang disusun pada awal penyusunan rencana pelatihan dalam *Training Need Analysis (TNA)* sampai dengan ditetapkan sudah cukup jelas dan mudah dipahami merupakan indikator dari variabel pelatihan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. DJPPR diharapkan terus melakukan pengikninan tujuan pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pembacaan tujuan pelatihan pada saat pembukaan pelatihan yang rutin dilakukan panitia dapat terus dilaksanakan untuk memperjelas pemahaman peserta pelatihan terhadap tujuan pelatihan dan dapat dimodifikasi dengan menambah simulasi oleh panitia di awal pelatihan. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai di DJPPR.
5. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pada variabel pengembangan karir ditemukan bahwa indikator mempromosikan

pegawai merupakan keputusan yang tepat mendapatkan nilai rata-rata tinggi pada analisis deskripsi. Hal ini menunjukkan bahwa proses promosi sudah sesuai dengan harapan dan ketentuan yang berlaku. DJPPR diharapkan tetap mempertahankan proses promosi yang selama ini dilakukan agar tetap objektif dan sesuai dengan peraturan yang berlaku untuk memenuhi tingkat kepuasan kerja pegawai.

6. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir. Hal yang perlu dipertahankan oleh DJPPR sesuai dengan hasil analisis deskripsi penelitian ini adalah pemberian penghargaan terhadap pegawai berprestasi dengan diberikan *reward* sebagai pegawai dengan predikat *employee of the year* dan secara tidak langsung menjadi pertimbangan untuk mempromosikan pegawai dalam rangka pengembangan karir. *Reward* kepada pegawai ditujukan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dalam bekerja melalui pengembangan karir dengan indikator mempromosikan pegawai.
7. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir. Dalam pelaksanaan pelatihan, DJPPR diharapkan tetap mempertahankan pemilihan materi yang sesuai dengan tujuan pelatihan yaitu untuk memenuhi kebutuhan pegawai dalam rangka meningkatkan pengembangan karir serta secara tidak langsung akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Pemilihan materi pelatihan selama ini dilakukan cukup selektif mengingat terbatasnya

anggaran yang tersedia sehingga pelatihan dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

5.3. Saran

1. Operasional

Dari data analisis deskripsi jawaban responden pada subbab 4.1.2. di atas didapatkan angka rata-rata terendah tiap variabel yang diharapkan untuk dapat ditingkatkan pada instansi DJPPR. Saran operasional untuk dapat ditingkatkan pada unit DJPPR adalah sebagai berikut:

- a. Pada variabel lingkungan kerja, untuk menghindari konflik hubungan antar pegawai maka diharapkan masing-masing unit untuk sesering mungkin melakukan gugus kendali mutu sebagai bentuk koordinasi antar bagian dalam rangka pemembahasan permasalahan yang terjadi di DJPPR termasuk permasalahan hubungan antar pegawai. Jika diperlukan dapat dilakukan *coaching* maupun *counseling* dari atasan langsung kepada bawahannya untuk menghindari konflik antar pegawai.
- b. Pada variabel pelatihan, indikator yang perlu ditingkatkan adalah terkait metode pelatihan. Metode pelatihan yang selama ini diterapkan kurang tepat dapat diubah ke metode lain yang sesuai dengan harapan pegawai dan menyesuaikan dengan kondisi di lapangan. Analisis atas evaluasi pelaksanaan pelatihan dapat digunakan oleh organisasi di DJPPR untuk

mengganti atau menyempurnakan metode pelatihan yang selama ini dilakukan di DJPPR.

- c. Pada variabel pengembangan karir, indikator yang perlu ditingkatkan adalah pelaksanaan pola mutasi yang sesuai dengan harapan pegawai. Pelaksanaan pola mutasi belum sepenuhnya dapat dilaksanakan karena berbagai pertimbangan. Pegawai yang berada dalam suatu unit tertentu dalam waktu lebih dari empat tahun agar diprioritaskan untuk dilakukan mutasi antar bagian. Hal ini diharapkan dapat mengurangi tingkat kebosanan dan demotivasi pegawai.
- d. Pada variabel kepuasan kerja, indikator yang perlu ditingkatkan adalah penghargaan pegawai yang berprestasi baik pada tingkat unit maupun tingkat kementerian dapat dijadikan pertimbangan dalam mempromosikan pegawai. Prestasi pegawai dapat dijadikan pertimbangan dalam mempromosikan seorang pelaksana meskipun tetap mempertimbangkan aspek lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2. Akademik

Saran akademik ditujukan pada pengembangan penelitian berikutnya yang berkaitan dengan variabel penelitian ini dan diharapkan dapat menutupi kekurangan serta keterbatasan pada penelitian ini. Saran akademik sbb:

- a. Penelitian mendatang yang ingin mengembangkan penelitian ini dapat menggunakan variabel yang sama akan tetapi menggunakan objek penelitian pada unit kerja yang mempunyai instansi vertikal sehingga bisa

dibandingkan hasilnya apakah akan sama dengan unit kerja yang tidak mempunyai kantor vertikal seperti DJPPR. Keterbatasan pada penelitian ini hanya ditujukan pada pegawai yang tidak mempunyai instansi vertikal di daerah.

- b. Pengembangan penelitian mendatang dapat menggunakan responden untuk tingkatan pejabat struktural atau fungsional saja tanpa melibatkan pegawai dengan jabatan pelaksana, hal ini dilakukan untuk menggali lebih dalam lagi tingkat kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan pada level pejabat struktural maupun fungsional. Keterbatasan penelitian ini hanya dilakukan untuk pegawai dengan jabatan pelaksana.
- c. Saat ini lingkungan kerja pada Kementerian Keuangan sedang memulai menerapkan *Flexible Working Space* (FWS). Diharapkan pada penelitian mendatang variabel lingkungan kerja fisik maupun non fisik dapat menggali lebih dalam terkait dengan perubahan budaya kerja pada penerapan FWS.