

## PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. TASA TRITAMA UTAMA

Abdurrahman Jamil <sup>1)</sup>, Ismail Razak <sup>2)</sup> dan Imam Wibowo <sup>3)</sup>

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Krisnadwipayana,  
Jakarta Indonesia

Email: [abulrrahmanjamil@gmail.com](mailto:abulrrahmanjamil@gmail.com)<sup>1)</sup>

Submit : 24 Juli 2025, Review : 20 Agustus 2025, Publish : 25 Agustus 2025

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to analyze the influence of leadership, organizational culture, on career development through employee job satisfaction at PT. Tasa Tritama Utama In this study using the analysis of leadership paths and organizational culture on career development The results of the study indicate that job satisfaction has a positive influence on career development, both directly and indirectly, both partially and simultaneously. This means that job satisfaction is a key factor that mediates the influence of leadership and organizational culture on career development. Improving employee job satisfaction at PT Tasa Tritama Utama can be an effective strategy to encourage their career development, both through direct effects and by improving the quality of leadership and existing organizational culture.*

**Keyword:** Leadership (;) organizational culture (;) job satisfaction (;) career development.

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, terhadap pengembangan karier melalui kepuasan kerja karyawan PT. Tasa Tritama Utama Dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap pengembangan karier Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap pengembangan karier, baik secara langsung maupun tidak langsung, baik secara parsial maupun simultan. Artinya kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang memediasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap pengembangan karier. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT Tasa Tritama Utama dapat menjadi strategi yang efektif untuk mendorong pengembangan karier mereka, baik melalui efek langsung maupun dengan meningkatkan kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan (;) budaya organisasi (;) kepuasan kerja (;) pengembangan karier.

### PENDAHULUAN

PT. Tasa Tritama Utama. Sebagai perusahaan Swasta 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 2023



dilakukan survey kepuasan karyawan yang dilakukan terhadap seluruh karyawan PT. Tasa Tritama Utama wilayah DKI Jakarta dan Jawa Barat dengan jumlah responden 117. Survey ini memiliki 7 item yang diteliti dalam hal kepuasan kerja karyawan yaitu penghasilan, kesejahteraan, pengembangan karier, rekrutmen, pendidikan dan latihan, penilaian kinerja karyawan, dan sistem informasi SDM.

**Tabel 1.** Kepuasan Kerja Karyawan Tahun 2023

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 %

Dari tabel 1 tersebut hasil kepuasan karyawan tahun 2023 terdapat indikator sistem pengembangan karier yang menunjukkan presentase ketidakpuasan yang paling besar. Adapun pemicu ketidakpuasan ini dikarenakan penerapan kepemimpinan. Penerapan kepemimpinan pada PT. Tasa Tritama Utama memerlukan pemimpin yang baik dan ramah dalam menghadapi bawahannya karena dapat menjadikan suatu pelayanan yang maksimal, Selain itu memerlukan pemimpin yang tegas dalam bertindak dikarenakan untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang maksimal.

Kemudian perlu adanya penerapan budaya baru yang dilakukan oleh PT. Tasa Tritama Utama dalam peraturan perusahaan tentang nilai-nilai utama Sumber Daya Manusia dasar standar peraturan perusahaan, yang menjadi hal fundamental untuk dilakukan sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Budaya organisasi ini merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif sebagai *core value* pada perusahaan yang dimulai sejak awal Juli 2020.

Kompeten sebagai salah satu indikator budaya organisasi yang diterapkan di PT. Tasa Tritama Utama selaras dengan adanya pengembangan karier karyawan. Nilai kompeten pada PT. Tasa Tritama Utama adalah terus belajar dan mampu mengembangkan kapabilitas perusahaan, jika nilai ini terinternalisasi dengan baik maka bisa diindikasikan perusahaan memiliki pengembangan karier yang baik.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap pengembangan karier melalui kepuasan kerja karyawan PT. Tasa Tritama Utama.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Singarimbun dan 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 karier, kepemimpinan dan budaya organisasi. Data dalam penelitian ini menggunakan data primer yaitu melakukan penyebaran kuisioner kepada karyawan PT Tasa Tritama Utama. Metode

analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif dan uji hipotesis menggunakan analisa jalur (*path analysis*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila nilai r hitung > r tabel. Dari hasil tabel diatas seluruh pernyataan memiliki r hitung > 0,3 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan dapat dikatakan valid.

### Uji Reliabilitas

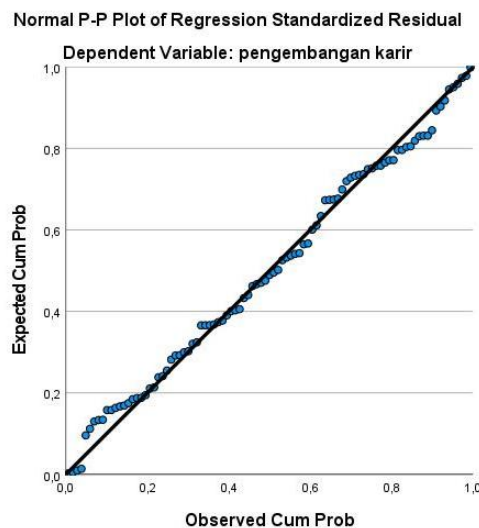
**Tabel 2. Reliability Statistics**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Kriteria	Ket
Kepemimpinan (X1)	0,721	12	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,792	12	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,735	12	0,60	Reliabel
Pengembangan Karier (Y)	0,729	10	0,60	Reliabel

Dari hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel di atas diketahui bahwa koefisien reliabilitas untuk seluruh variabel memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach* > 0,60, yang berarti bahwa setiap butir-butir pernyataan dalam variabel penelitian ini adalah reliabel/handal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil isian kuesioner yang didapatkan bisa dilakukan analisis selanjutnya.

### Uji Normalitas

Berdasarkan uji statistik didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,200 > 0,05, menunjukkan bahwa data berdistribusi normal dan memenuhi persyaratan normalitas dalam model regresi.



**Grafik Uji Normal P-Plot**

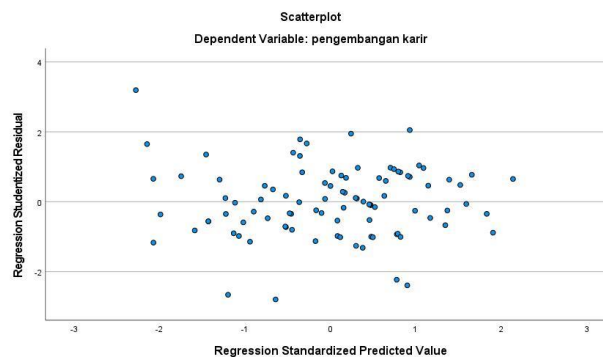


Berdasarkan grafik P-Plot menunjukkan bahwa titik-titik data mengikuti dan mendekati garis diagonal, mengindikasikan bahwa model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitasnya.

### Uji Multikolinieritas

Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada sekitar angka 1, dan nilai *tolerance* mendekati 1, menunjukkan tidak adanya masalah multikolinieritas. Ini berarti bahwa setiap variabel independen berdiri sendiri dan tidak ada korelasi antara variabel-variabel tersebut, yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

### Uji Heteroskedastisitas



**Grafik Scatterplot**

Dari grafik *scatterplot* terlihat bahwa titik-titik tersebar secara acak tanpa membentuk pola yang jelas, dan mereka terdistribusi baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu y. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami heteroskedastisitas

### Uji Linearitas

#### Hasil Uji Linearitas

Hubungan antar variabel	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	Nilai Sig.	Ket
X <sub>1</sub> dengan Z	9,059	2,70	0,004	Linear
X <sub>2</sub> dengan Z	33,451	2,70	0,001	Linear
X <sub>1</sub> dengan Y	14,546	2,70	0,001	Linear
X <sub>2</sub> dengan Y	51,663	2,70	0,001	Linear
Z dengan Y	86,729	2,70	0,001	Linear

- 1) Hubungan antara kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dengan kepuasan kerja (Z) memiliki nilai F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub> (9,059 > 2,70), dengan signifikan lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hal ini mengindikasikan adanya hubungan linear yang signifikan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja.
- 2) Hubungan antara budaya organisasi (X<sub>2</sub>) dengan kepuasan kerja (Z) juga menunjukkan



nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $33,451 > 2,70$ ), dengan signifikan lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan adanya hubungan linear yang signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja.

- 3) Hubungan antara kepemimpinan (X1) dengan pengembangan karier (Y) memiliki nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $14,546 > 2,70$ ), signifikan lebih kecil dari 0,05. Ini yang menunjukkan adanya hubungan linear yang signifikan antara kepemimpinan dan pengembangan karier.
- 4) Hubungan antara budaya organisasi (X2) dengan pengembangan karier (Y) memiliki nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $51,663 > 2,70$ ) signifikan lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan adanya hubungan linear yang signifikan antara budaya organisasi dan pengembangan karier.
- 5) Hubungan antara kepuasan kerja (Z) dengan pengembangan karier (Y) memiliki nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $86,729 > 2,70$ ) signifikan lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan adanya hubungan linear yang signifikan antara kepuasan kerja dan pengembangan karier.

Dengan demikian, berdasarkan hasil uji linearitas pada tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa semua hubungan antara variabel kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), kepuasan kerja (Z) dan pengembangan karier (Y) adalah signifikan secara linear dalam konteks penelitian ini.

### Uji Analisis Jalur (*Path Analyst*)

Berdasarkan tabel tersebut, maka didapat persamaan regresi model 2 sebagai berikut:

$$Y = 11,220 + 0,024 X1 + 0,183 X2 + 0,674 Z + e$$

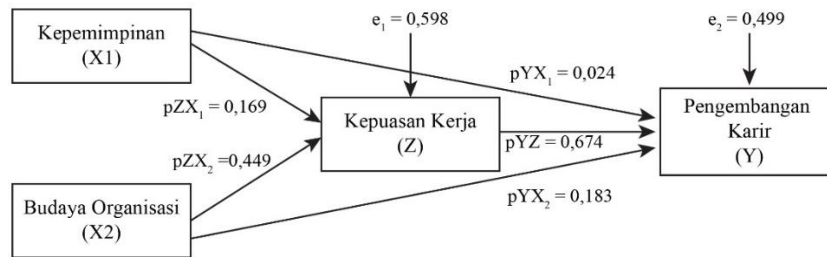
Interpretasi dari persamaan tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Nilai koefisien untuk variabel X1 (kepemimpinan) sebesar 0,024. Ini berarti bahwa setiap kenaikan kepemimpinan sebesar satu satuan akan meningkatkan prestasi pengembangan karier sebesar 0,024, dengan asumsi variabel bebas lainnya dalam model tetap konstan.
- b) Nilai koefisien untuk variabel X2 (budaya organisasi) sebesar 0,183. Ini berarti bahwa setiap kenaikan budaya organisasi sebesar satu satuan akan meningkatkan pengembangan karier sebesar 0,024, dengan asumsi variabel bebas lainnya dalam model tetap konstan.
- c) Nilai koefisien untuk variabel Z (kepuasan kerja) sebesar 0,674. Ini berarti bahwa setiap kenaikan kepuasan kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan pengembangan karier sebesar 0,674, dengan asumsi variabel bebas lainnya dalam model tetap konstan.

Dengan demikian, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja semuanya memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan karier, dimana kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan kepemimpinan dan budaya organisasi.

Berdasarkan persamaan I dan II, didapatkan model analisis jalur sebagai berikut:





**Model Path Analysis**

**Pengaruh Langsung (Direct Effect)**

- a) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Pengembangan Karir (X1→Y)  
 Koefisien jalur kepemimpinan terhadap pengembangan karir memiliki nilai sebesar 0,024 dengan signifikansi sebesar 0,773. Ini berarti Hipotesis 1 ditolak karena nilai koefisien jalur (0,024) dan nilai signifikansi > 0,05 (0,773 > 0,05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Tasa Tirta Utama.
- b) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pengembangan Karir (X2→Y)  
 Koefisien jalur budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai 0,183 dengan signifikansi 0,05. Ini berarti Hipotesis 2 ditolak karena meskipun nilai koefisien jalur (0,183), nilai signifikansi tepat berada pada batas (0,05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Tasa Tirta Utama.
- c) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja (X1→Z)  
 Koefisien jalur kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,169 dengan signifikansi sebesar 0,024. Ini berarti Hipotesis 3 diterima karena nilai koefisien jalur (0,169) dan nilai signifikansi < 0,05 (0,024 < 0,05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Tasa Tirta Utama.
- d) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (X2→Z)  
 Koefisien jalur budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,449 dengan signifikansi sebesar 0,001. Ini berarti Hipotesis 4 diterima karena nilai koefisien jalur (0,449) dan nilai signifikansi < 0,05 (0,001 < 0,05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Tasa Tirta Utama.
- e) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Pengembangan Karir (Z→Y)  
 Koefisien jalur kepuasan kerja terhadap pengembangan karir memiliki nilai sebesar 0,674 dengan signifikansi sebesar 0,001. Ini berarti Hipotesis 5 diterima karena nilai koefisien jalur (0,674) dan nilai signifikansi < 0,05 (0,001 < 0,05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan secara langsung terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Tasa Tirta Utama.



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

- a) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Pengembangan Karir melalui Kepuasan Kerja ( $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ )

Berikut ini adalah pengaruh tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen, yang meliputi pengaruh tidak langsung  $X1$  (kepemimpinan) terhadap  $Y$  (pengembangan karir) melalui  $Z$  (kepuasan kerja). Pengaruh tidak langsung tersebut dapat digambarkan dengan menggunakan anak panah satu arah dalam bentuk ( $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ ). Besarnya pengaruh tidak langsung  $X1$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  diperoleh dengan mengalikan koefisien jalur. Secara matematis, hal ini dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:  $(X1 \rightarrow Z \rightarrow Y) = (\rho_{ZX1}) \times (\rho_{YZ}) = (0,169 \times 0,674) = 0,114$ . Hasil perkalian tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $[(\rho_{ZX1}) \times (\rho_{YZ})] < \text{pengaruh langsung } (\rho_{ZY}) (0,014 < 0,674)$ . Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi pengembangan karir melalui variabel *intervening*, yaitu kepuasan kerja. Namun, koefisien pengaruh langsung kepemimpinan terhadap pengembangan karir lebih besar dibandingkan dengan pengaruhnya melalui kepuasan kerja.

- b) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pengembangan Karir melalui Kepuasan Kerja ( $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ )

Berikut ini adalah pengaruh tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen, yang meliputi pengaruh tidak langsung  $X2$  (budaya organisasi) terhadap  $Y$  (pengembangan karir) melalui  $Z$  (kepuasan kerja). Pengaruh tidak langsung tersebut dapat digambarkan dengan menggunakan anak panah satu arah dalam bentuk ( $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ ). Besarnya pengaruh tidak langsung  $X2$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  diperoleh dengan mengalikan koefisien jalur. Secara matematis, hal ini dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:  $(X2 \rightarrow Z \rightarrow Y) = (\rho_{ZX2}) \times (\rho_{YZ}) = (0,449 \times 0,674) = 0,303$ . Hasil perkalian tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $[(\rho_{ZX2}) \times (\rho_{YZ})] < \text{pengaruh langsung } (\rho_{ZY}) (0,303 < 0,674)$ . Ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi pengembangan karir melalui variabel *intervening*, yaitu kepuasan kerja.

### Pengaruh Total

- a) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Pengembangan Karir melalui Kepuasan Kerja

Untuk menghitung pengaruh total dilakukan dengan menjumlahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Secara matematis, besarnya pengaruh total variabel adalah sebagai berikut:  $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = \rho_{ZX1} + \{(\rho_{ZX1}) \times (\rho_{YZ})\} = (0,024 + 0,114) = 0,138$ .

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, pengaruh total dari kepemimpinan terhadap pengembangan karir adalah sebesar 0,138.

- b) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pengembangan Karir melalui Kepuasan Kerja ( $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ )

Untuk menghitung pengaruh total dilakukan dengan menjumlahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Secara matematis, besarnya pengaruh total variabel adalah sebagai berikut:  $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y = \rho_{ZX2} + \{(\rho_{ZX2}) \times (\rho_{YZ})\} = (0,183 + 0,303) = 0,486$ .

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, pengaruh total dari budaya organisasi terhadap pengembangan karir adalah sebesar 0,486.

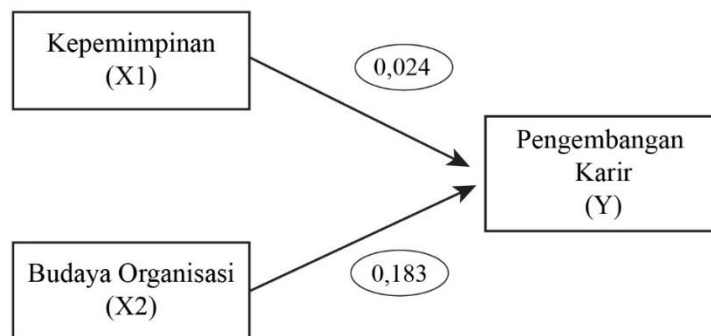


**Rangkuman Hasil Koefisien Jalur**

No	Hipo-tesis	Variabel			Koefisien Regresi		
		Exogen	Mediasi	Endogen	Langsung	Tidak Langsung	Total
1	H1	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja		0,169		
	H2	Kepemimpinan		Pengemb. Karier	0,024		
	H3		Kepuasan Kerja	Pengemb. Karir	0,674		
	H4	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Pengemb. Karier		0,169 x 0,674 = 0,114	0,024 + 0,114 = 0,129
2	H1	Budaya Org.	Kepuasan kerja		0,449		
	H2	Budaya Org.		Pengemb. Karier	0,183		
	H3		Kepuasan kerja	Pengemb. Karier	0,674		
	H4	Budaya Org.	Kepuasan kerja	Pengemb. Karier		0,449 + 0,674 = 0,303	0,183 + 0,303 = 0,486

**Hipotesis**

- a) Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap pengembangan karier PT. Tasa Tritama Utama



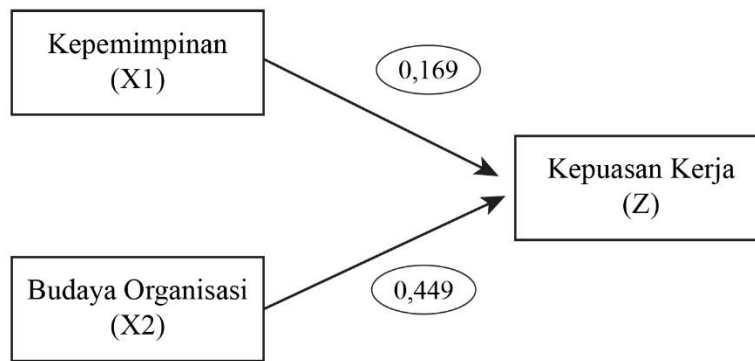
**Struktur pengujian Hipotesis 1**

Hipotesis 1 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap pengembangan karier. Nilai koefisien kepemimpinan (0,024) dan budaya organisasi (0,183). Meskipun demikian, nilai signifikansi dengan p-value > 0,05 mengindikasikan bahwa pengaruh ini tidak signifikan secara statistik.



Oleh karena itu, secara empiris dan teoritis, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki peran yang penting namun tidak signifikan dalam meningkatkan pengembangan karier.

- b) Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tasa Tritama Utama



**Struktur pengujian Hipotesis 2**

Hipotesis 2 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien kepemimpinan (0,169) dan budaya organisasi (0,449) nilai signifikansi dengan  $p\text{-value} < 0,05$  mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut signifikan secara statistik. Oleh karena itu, secara empiris dan teoritis, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja.

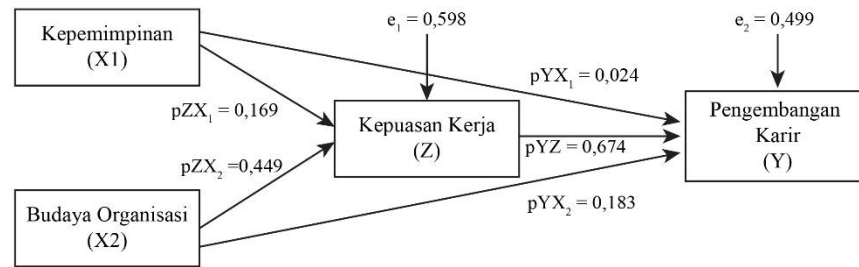
- c) Pengaruh kepuasan kerja terhadap pengembangan karier PT. Tasa Tritama Utama



**Struktur pengujian Hipotesis 3**

Hipotesis 3 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap pengembangan karier. Nilai koefisien sebesar 0,674 nilai signifikansi dengan  $p\text{-value} < 0,05$  mengindikasikan bahwa variabel tersebut berpengaruh signifikan secara statistik.

- d) Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap pengembangan karier melalui kepuasan kerja karyawan PT. Tasa Tritama Utama



**Struktur pengujian Hipotesis 4**

Hipotesis 4 menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier melalui kepuasan kerja. Analisis koefisien menyoroti pengujian langsung variabel eksogen terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap pengembangan karier. Meskipun nilai koefisien menunjukkan signifikansi ( $p\text{-value} > 0,05$ ), hal ini menegaskan bahwa secara empiris dan teoritis, kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan pengembangan karier melalui kepuasan kerja. Hasil dari tabel hipotesis juga menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung (0,114) dari kepuasan kerja lebih dominan daripada pengaruh langsung (0,024). Dengan demikian, variabel intervening seperti kepuasan kerja menjadi faktor penting yang menghubungkan kepemimpinan dan budaya organisasi dengan pengembangan karier.

## Pembahasan

### Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Pengembangan Karier PT. Tasa Tritama Utama

Hasil analisis menunjukkan adanya indikasi bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan karier, namun pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk dinyatakan signifikan. Ini berarti bahwa meskipun kedua faktor tersebut dianggap penting dalam teori dan praktik organisasi, belum ada bukti empiris yang memadai untuk menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi benar-benar mempengaruhi pengembangan karier secara signifikan di PT. Tasa Tritama Utama. Dari sisi kepemimpinan, pengelolaan sumber daya muncul sebagai aspek yang paling dominan, mencerminkan pentingnya pengelolaan sumber daya yang efektif dalam menciptakan kepemimpinan yang kuat. Sementara itu, dalam budaya organisasi, kompetensi menjadi aspek yang paling menonjol, menunjukkan bahwa kompetensi memainkan peran penting dalam membentuk budaya yang kokoh. Namun, meskipun kedua faktor tersebut memiliki potensi kontribusi positif, pengaruhnya terhadap pengembangan karier karyawan belum terbukti secara meyakinkan dalam penelitian ini. Hal ini berarti bahwa meskipun kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang kuat dianggap penting dalam konteks organisasional, dalam studi ini, tidak ditemukan bukti yang cukup kuat secara statistik bahwa kedua faktor ini secara langsung berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan karier karyawan. Meskipun demikian, peran penting dari

kepemimpinan dan budaya organisasi tetap diakui secara teoritis dan dapat mempengaruhi aspek lain dalam lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi pengembangan karir. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Mukmin (2021) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening dimana Hasil penelitian menunjukkan bahwa: kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap pengembangan karier.

### **Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tasa Tritama Utama**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini berarti bahwa kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang kuat secara empiris terbukti berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja di dalam organisasi. Kepemimpinan yang dinilai berdasarkan aspek seperti visi, imajinasi, perspektif strategis, keterlibatan komunikasi, pengelolaan sumber daya, pengembangan, dan pencapaian, serta budaya organisasi yang terdiri dari nilai-nilai seperti amanah, kompetensi, harmoni, loyalitas, adaptabilitas, dan kolaborasi, berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, aspek kesejahteraan dalam kepuasan kerja menjadi yang paling dominan, menunjukkan bahwa sistem kesejahteraan yang diterapkan oleh perusahaan memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Kesimpulannya, kepemimpinan yang baik dan budaya organisasi yang kuat tidak hanya penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga berdampak positif terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang solid memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua variabel ini memiliki pengaruh positif yang kuat secara statistik terhadap berbagai aspek kepuasan kerja, seperti sistem kesejahteraan, penghargaan, rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan informasi yang akurat. Dengan demikian, implementasi kepemimpinan yang baik dan budaya organisasi yang mendukung dapat memperkuat faktor-faktor ini dalam menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kepuasan dan produktivitas karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh Setyaji, *et al.*, (2023), yang menyatakan bahwa faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karier adalah budaya organisasi dan prestasi kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Pengembangan Karier PT. Tasa Tritama Utama**

Hasil uji langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap pengembangan karier karyawan di PT. Tasa Tirta Utama. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin besar kemungkinan pengembangan karier mereka. Hubungan ini tidak hanya positif, tetapi juga signifikan secara statistik, dengan hasil menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja berperan penting dalam mendorong peluang pengembangan karier di perusahaan. Hal ini memperkuat pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memuaskan bagi karyawan guna memfasilitasi pertumbuhan karier mereka. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin besar pula kemungkinan untuk terjadi pengembangan karir yang positif di perusahaan tersebut. Hal ini memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja bukan hanya mempengaruhi produktivitas dan retensi karyawan, tetapi juga berpotensi untuk mendukung perkembangan dan kemajuan karir individu dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi secara



langsung berkontribusi positif terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Tasa Tirta Utama. Dengan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan pengembangan karir, perusahaan dapat memperhatikan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kepuasan karyawan. Ini tidak hanya akan meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan, tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi serta kemungkinan untuk mengembangkan karir mereka di masa depan. Berdasarkan indikator pada variabel penelitian, kepuasan kerja di PT. Tasa Tirta Utama berkontribusi positif terhadap pengembangan karir karyawan melalui beberapa faktor kunci, antara lain: Sistem penghasilan yang adil mendorong motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan meraih pengembangan karir yang lebih baik, manfaat kesejahteraan yang memadai meningkatkan loyalitas dan dedikasi karyawan, berpotensi meningkatkan peluang karir, proses rekrutmen yang transparan membangun lingkungan di mana karyawan merasa dihargai berdasarkan kompetensi, mendukung pengembangan karir, program pendidikan dan pelatihan membantu meningkatkan keterampilan karyawan, mendorong mereka untuk mengejar peluang karir yang lebih tinggi, penilaian yang objektif membantu karyawan untuk merencanakan pengembangan karir dengan lebih baik, dengan mengetahui area yang perlu diperbaiki dan yang telah berhasil, informasi yang akurat tentang kebijakan SDM dan kesempatan karir memungkinkan karyawan untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam pengembangan karir mereka. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan motivasi dan kinerja individu, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan karir yang berkelanjutan bagi karyawan dan organisasi. Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugraha (2017) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Pengembangan Karier Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tasa Tritama Utama**

Kepemimpinan dan budaya organisasi di PT. Tasa Tirta Utama memiliki peran penting dalam mempengaruhi pengembangan karier karyawan, terutama melalui dampaknya pada kepuasan kerja. Kepemimpinan yang mencakup visi, perspektif strategis, keterlibatan komunikasi, pengelolaan sumber daya, pengembangan, dan pencapaian, serta budaya organisasi yang didasarkan pada amanah, kompetensi, harmoni, loyalitas, adaptabilitas, dan kolaborasi, berkontribusi signifikan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Selain itu, faktor-faktor lain seperti kebijakan perusahaan, prestasi kerja, tingkat pendidikan, kaderisasi, dan pengalaman kerja juga mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kepuasan mereka. Meskipun kepemimpinan dan budaya organisasi secara langsung tidak signifikan secara statistik, keduanya tetap dianggap sebagai prediktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja, yang dievaluasi melalui aspek-aspek seperti penghasilan, sistem kesejahteraan, rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, penilaian kinerja, serta sistem informasi SDM, berperan sebagai variabel penghubung (*intervening*) yang memfasilitasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap pengembangan karier. Walaupun pengaruh langsungnya kecil, pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja menunjukkan dampak yang lebih besar, menegaskan peran kepuasan kerja dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan karier. Hubungan antara variabel endogen (kepemimpinan dan budaya organisasi) dengan variabel eksogen (pengembangan karir) melalui variabel *intervening* (kepuasan kerja) adalah bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berperan dalam membentuk persepsi dan kondisi kerja yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Kepuasan kerja, sebagai variabel *intervening*,



berfungsi sebagai penghubung antara pengaruh langsung dari kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap pengembangan karier karyawan. Dalam hal ini, kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui berbagai faktor seperti visi, kompetensi, komunikasi, dan adaptabilitas. Kepuasan kerja yang tinggi kemudian mendorong karyawan untuk merasa lebih terlibat, loyal, dan termotivasi, yang pada gilirannya meningkatkan peluang untuk pengembangan karier yang lebih baik, seperti promosi atau peningkatan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan. Secara keseluruhan, hubungan ini menunjukkan pentingnya memahami dinamika antara variabel endogen, eksogen, dan *intervening* dalam konteks organisasional untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan karier yang berkelanjutan bagi karyawan. Dengan demikian, menjaga dan meningkatkan kualitas kepemimpinan serta memperkuat budaya organisasi, bersama dengan penerapan kebijakan pengembangan karier yang inklusif, dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya pengembangan karier yang berkelanjutan bagi karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan dan budaya organisasi menunjukkan indikasi positif terhadap pengembangan karier, pengaruh ini tidak signifikan secara statistik ( $p\text{-value} > 0,05$ ). Aspek seperti pengelolaan sumber daya dan kompetensi penting namun tidak cukup kuat untuk mempengaruhi pengembangan karier secara signifikan dalam studi ini. Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien kepemimpinan 0,169 dan budaya organisasi 0,449,  $p\text{-value} < 0,05$ ). Aspek seperti visi, kompetensi, dan sistem kesejahteraan memainkan peran penting. Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap pengembangan karier (koefisien jalur 0,674,  $p\text{-value} 0,001$ ). Faktor-faktor seperti penghasilan yang adil, sistem kesejahteraan, rekrutmen yang transparan, pendidikan dan pelatihan, serta penilaian kinerja berperan penting. Kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi pengembangan karier melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Meskipun pengaruh langsung tidak signifikan, pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja lebih dominan.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel ke berbagai industri dan perusahaan lain untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian. Ini akan membantu dalam memahami bagaimana kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi pengembangan karier di berbagai konteks. Melengkapi penelitian kuantitatif dengan metode kualitatif seperti wawancara yang dapat memberikan wawasan lebih dalam mengenai persepsi karyawan tentang kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan pengembangan karier. Hal ini dapat membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang mungkin tidak terungkap melalui survei kuantitatif.

## DAFTAR PUSTAKA

Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>.

Batra, P. dan Sharma, A.K. (2013). Anti-Cancer Potential of Flavonoids: Recent. Trends and Future Perspectives. 3 *Biotech*, 3(6): 439–459.

Bayu Adhy Permana. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat



Daerah Kota Tasikmalaya, *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, Volume 9, Nomor 1, Januari 2021: 1-7.

Edison, Emron., et al. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gaol, (2014). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta

Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Goleman, Daniel. (2002). *Working With Emotional Intelligence (terjemahan)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., Zaccaro, S. J., & Marks, M. A. (2014). A Temporally and Based Framework Taxonomy of Team Processes. 26(3), 356–376. *Academy of Management Review* 2001, Vol. 26, No. 3, 356-376.

Meirino Setyaji, et al. (2023). Analisis Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Di KPU Daerah Istimewa Yogyakarta. *Journal of Comprehensive Science*, Vol. 2 No. 7 Juli 2023.

Muller. (2007). *Theorizing Communication: reading accros traditions*. USA: Sage Publication.

Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32.

Riyan Nugraha, et al. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Persepsional Pada Karyawan PT. Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya. *Journal of Management Review*. Volume 1 Number 1 Page (25-31). ISSN-P: 2580-4138 ISSN-E 2579-812X

Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2016). *Manajemen, Jilid 1 Edisi 13*, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P. Jakarta: Erlangga.

Roni Pujiantari, et al. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Path Goal Theory Terhadap Perkembangan Karir Tenaga Pendidik. *Jurnal Manajemen dan Budaya*. Vol. 04, No. 02, 2024.

Silahul Mukmin, et al. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis* Vol. 4 No. 2 Desember-Maret 2021 ISSN 2597-503X

Singarimbun, M., dan Effendi, S. (2019). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.

Suharno Pawirosumarto, et al. (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 Issue: 6, pp.1337-1358.

Trivellas, P., dan Drimoussis, C. (2013). *Investigating Leadership Styles, Behavioural and*



*Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece*. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*.

Wang, Wanberg (2017). 100 Years of Applied Psychology Research on Individual Careers: From. *Journal of Applied Psychology*.

Yukl, Gary. (2001). *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Ed. 5*. Diterjemahkan oleh Budi Supriyanto. Jakarta: PT Indeks.

Zulch, H. R. (2014). *Psychological Preparedness for Natural Disasters in the context of Climate Change, 1-10*.

