PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MEDIASI PENGEMBANGAN KARIR PADA DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dwi Ratih Wulandari
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
dwi.117221008@stu.untar.ac.id

Rezi Erdiansyah
Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Tarumanagara
rezie@fikom.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 07-12-2023, revisi: 04-01-2024, diterima untuk diterbitkan: 07-01-2024

Abstract: Government employee job satisfaction can have a significant impact on the evolution of the quality of government services, especially for organizations that provide services to the public. Employee delays at the Directorate General of Intellectual Property in 2022 will be above 1% every month. The highest cases of lateness occurred in November 2022, reaching 5.3% or the equivalent of 745 cases of lateness, this shows that there is a problem with employee job satisfaction. This research contributes to the evaluation of DJKI and adds knowledge references related to job satisfaction. This research aims to determine the influence of training and organizational culture on job satisfaction by mediating career development at the DJKI. The type of research used in this research is associative causal. The population to be studied are employees at the Directorate General of Intellectual Property. In this research, nonprobability sampling was used with a saturated sampling technique with a total sample of 202 employees. The data analysis used in this research is multiple linear regression analysis, *t*-test, *F*-test, and path regression. The results of the research show that Training, Organizational Culture, and Career Development have a positive and significant effect on Job Satisfaction, Training has a positive and significant effect on Career Development, Organizational Culture has a positive and insignificant effect on Career Development, Training has a positive and significant effect on Job Satisfaction through Career Development the results of the direct influence of (0.069) and the total effect (0.144).
Keywords: Training, Organizational Culture, Job Satisfaction, Career Development

Abstrak: Kepuasan kerja pegawai pemerintah dapat berdampak signifikan pada evolusi kualitas layanan pemerintah, terutama bagi organisasi yang memberikan layanan kepada publik. keterlambatan pegawai pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual tahun 2022 di atas 1% setiap bulannya. Kasus keterlambatan tertinggi terjadi pada bulan November tahun 2022, yaitu mencapai 5,3% atau setara dengan 745 kasus keterlambatan hal ini menunjukkan terdapat masalah dalam kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini berkontribusi untuk evaluasi pada DJKI dan menambah referensi pengetahuan terkait kepuasan kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan mediasi pengembangan karir pada DJKI. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah asosiatif kausal. Populasi yang akan diteliti adalah pegawai pada DJKI. Dalam penelitian ini, digunakan teknik sampling *accidental sampling* dengan total sampel sebanyak 202 pegawai. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu analisis regresi linear berganda, uji t, uji F, dan analisis *path*. Hasil penelitian menunjukkan Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Pengembangan Karir, Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir dari

hasil pengaruh langsung X_1 terhadap Y (0,163), pengaruh tidak langsung (0,481), dan pengaruh totalnya (0,644), Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir dari hasil pengaruh langsung X_2 terhadap Y (0,075), pengaruh tidak langsung (0,069), dan pengaruh totalnya (0,144).
Kata Kunci: Pelatihan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Seiring dengan pemahaman bersama bahwa keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya, penting untuk diakui bahwa manusia merupakan elemen sentral yang memiliki keunggulan dalam hal akal budi dan kemampuan berpikir. Manusia bukan hanya sekadar sumber daya, tetapi juga agen yang mampu mengarahkan dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya lainnya, seperti tanah, bangunan, bahan baku, mesin, dan peralatan. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sumber daya fisik semata, melainkan lebih jauh dipengaruhi oleh kemampuan manusia untuk merencanakan, mengelola, dan melaksanakan tugas-tugas yang kompleks. Oleh karena itu, penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi untuk fokus pada pengembangan sumber daya manusianya, baik melalui peningkatan keterampilan individu maupun melalui menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Sumber daya manusia yang berkualitas, ketika dipadukan dengan lingkungan kerja yang kondusif, dapat menciptakan suatu dinamika yang menghasilkan kinerja dan produktivitas kerja yang optimal. Konsep ini sejalan dengan pandangan Setyawasih et al. (2023), yang menekankan bahwa kualitas sumber daya manusia dan dukungan lingkungan yang baik merupakan faktor kunci dalam mencapai tujuan dan keberlanjutan organisasi.

Pentingnya kepuasan kerja karyawan telah menjadi perhatian utama bagi berbagai organisasi. Kepuasan kerja dianggap sebagai faktor kunci yang dapat memengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan. Beberapa studi menunjukkan bahwa pelatihan adalah salah satu aspek yang memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Pelatihan diartikan sebagai proses yang berkaitan dengan pengembangan keterampilan yang dianggap penting oleh manajer organisasi. Keterampilan ini diharapkan dapat diterapkan oleh anggota organisasi untuk meningkatkan probabilitas pencapaian tujuan organisasi (Sesen & Ertan, 2022). Di sisi lain, hasil penelitian Ariska et al. (2015), menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pelatihan dan kepuasan kerja.

Dalam konteks ini, perbedaan hasil penelitian menunjukkan kompleksitas faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, serta kemungkinan adanya variabilitas dalam dampak pelatihan tergantung pada jenis pekerjaan atau sektor industri tertentu. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara cermat memahami konteks dan karakteristik karyawan mereka dalam merancang program pelatihan, serta untuk terus melakukan penelitian dan evaluasi untuk meningkatkan pemahaman terkait hubungan antara pelatihan dan kepuasan kerja.

Tabel 1
Jumlah Pelatihan Pegawai Ditjen KI Tahun 2022

Jumlah Pelatihan Pegawai Ditjen KI Tahun 2022	Jumlah Pegawai yang Mendapat Pelatihan tahun 2022
20 Kali	429 orang

Sumber: Peneliti (2023)

Pada Tabel 1, jumlah pelatihan pegawai Ditjen KI tahun 2022 sebanyak 20 kali pelatihan dengan total jumlah peserta 429 orang sehingga bila dibandingkan dengan jumlah pegawai pada Ditjen KI, masih terdapat pegawai yang belum mendapatkan pelatihan sepanjang tahun 2022.

Budaya organisasi menjadi salah satu elemen krusial yang memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Pawirosumartono et al. (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu kumpulan nilai dan simbol yang dipahami serta diakui bersama oleh seluruh anggota suatu organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi dapat memberikan kontribusi penting dalam menciptakan kepuasan karyawan. Sejumlah penelitian telah menghasilkan kesimpulan bahwa tingkat kesesuaian antara karyawan dengan budaya organisasi dapat berdampak positif terhadap kepuasan dan kinerja mereka. Dalam hasil penelitian Pawirosumartono et al. (2017), terungkap bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Meskipun demikian, penelitian tersebut mencatat bahwa hanya gaya kepemimpinan yang memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Park dan Doo (2020), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung memengaruhi praktik sumber daya manusia dan secara tidak langsung memengaruhi kepuasan kerja serta komitmen organisasi. Namun, kompleksitas temuan terungkap dalam penelitian oleh Hidayat et al. (2018), yang menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Pentingnya pengembangan karir sebagai faktor yang berdampak pada kepuasan kerja menjadi sorotan utama dalam konteks manajemen sumber daya manusia. McDonald dan Hite (2015) menyoroti bahwa pengembangan karir bukan hanya memajukan individu secara pribadi tetapi juga turut berkontribusi dalam meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi. Pandangan ini sejalan dengan perspektif Mangkunegara (2011), yang mendefinisikan pengembangan karir sebagai suatu kegiatan di bidang sumber daya manusia yang bertujuan membantu pekerja merencanakan masa depan karir mereka di dalam perusahaan. Dengan demikian, pengembangan karir bukan hanya merugikan individu, melainkan juga memungkinkan pertumbuhan optimal bagi organisasi dan pihak-pihak yang terlibat. Penelitian Suwarto (2017) menambahkan dimensi baru dalam pemahaman dampak pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya kerja dan pola pengembangan karier secara bersama-sama memberikan dampak yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Lebih lanjut, kedua faktor ini juga ternyata berpengaruh pada kinerja pegawai. Di samping itu, penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja pegawai turut memengaruhi kinerja mereka, menciptakan sebuah hubungan timbal balik antara pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Namun, pendapat ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mabruroh et al. (2017). Penelitian terakhir ini justru menyimpulkan bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Disonansi dalam hasil penelitian ini menyoroti kompleksitas faktor-faktor yang memengaruhi hubungan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja, serta menunjukkan perlunya analisis lebih lanjut dan pendalaman penelitian di bidang ini untuk memahami variabilitas dan konteks yang mungkin memengaruhi hasil yang beragam tersebut.

Terkait fenomena kepuasan kerja, dampak tingginya tingkat ketidakpuasan pegawai menjadi nyata dan tercermin melalui hasil survei yang dilakukan oleh Jobstreet tim konten (2022). Survei ini melibatkan 17,623 responden pada awal bulan Oktober, dan hasilnya menunjukkan bahwa sebanyak 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, yang diakibatkan oleh beberapa faktor. Salah satu unit yang menjadi subjek penelitian ini adalah Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual (DJKI), yang merupakan bagian dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Indonesia. DJKI memiliki tanggung jawab untuk menyusun dan melaksanakan kebijakan terkait kekayaan intelektual sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam lingkungan DJKI, fenomena ketidakpuasan kerja dapat diidentifikasi melalui indikator keterlambatan pegawai yang cukup tinggi. Permasalahan keterlambatan ini dianggap sebagai salah satu manifestasi konkret dari ketidakpuasan pegawai,

sebagaimana disoroti oleh Mandriasih dan Iqbal (2019). Adapun data kasus pegawai yang datang terlambat pada tahun 2022 terlihat pada tabel di bawah:

Tabel 2
Presensi Kehadiran Pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual Tahun 2022

Bulan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Pegawai	Total Hari Kerja	Keterlambatan	
				Jumlah Hari	Rasio
Januari	25	565	14125	387	2,7%
Februari	25	564	14100	390	2,8%
Maret	25	562	14050	275	2,0%
April	25	566	14150	193	1,4%
Mei	25	567	14175	151	1,1%
Juni	25	567	14175	255	1,8%
Juli	25	565	14125	305	2,2%
Agustus	25	564	14100	247	1,8%
September	25	567	14175	310	2,2%
Oktober	25	562	14050	271	1,9%
November	25	562	14050	745	5,3%

Sumber: Peneliti (2023)

Pada Tabel 2 keterlambatan pegawai pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual tahun 2022 di atas 1% setiap bulannya. Kasus keterlambatan tertinggi terjadi pada bulan November tahun 2022 yaitu mencapai 5,3% atau setara dengan 745 kasus keterlambatan.

Berdasarkan penjelasan latar belakang dan identifikasi fenomena, serta ketidaklengkapan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti merasa tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang secara mendalam mengeksplorasi dampak Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap tingkat Kepuasan Kerja. Penelitian ini juga akan melihat pengaruh variabel Pengembangan Karir sebagai mediator, dengan fokus pada lingkup Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.

Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi dampak Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.
2. Meneliti pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.
3. Meneliti pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.
4. Meneliti pengaruh Pelatihan terhadap Pengembangan Karir pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.
5. Meneliti pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pengembangan Karir pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.
6. Meneliti pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Pengembangan Karir Pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.
7. Meneliti pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Pengembangan Karir pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.

TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan (*Training*)

Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang melibatkan penerapan prosedur formal guna memberikan pengetahuan serta mendukung individu dalam memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka dengan efektif, sebagaimana dijelaskan oleh Ariska et al. (2015). Kaswan (2011) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan adalah bagian integral dari desain

pekerjaan. Bertolak belakang dengan filosofi "biarkan mereka sendiri", desain pekerjaan memberikan penekanan pada pelatihan orang-orang sehingga sangat menyadari apa yang dituntut pekerjaan mereka dan bagaimana melakukannya (Hidayati et al., 2022).

Berdasarkan pandangan para ahli di atas, pelatihan adalah sarana manajemen sumber daya manusia untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, atau sikap khusus karyawan dalam rangka meningkatkan kemampuan usahanya terkait dengan kegiatan ekonomi yang dapat dipahaminya. Pelatihan pengetahuan praktis dan penerapannya untuk mencapai kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi kerja tentunya diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja jangka pendek dan masa depan dengan meningkatkan kompetensi karyawan.

Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Budaya organisasi merupakan suatu konsep yang mencakup nilai-nilai dan simbol-simbol yang diakui dan dipahami bersama oleh seluruh anggota suatu organisasi, sesuai dengan pandangan Pawirosumartono et al. (2017). Dalam perspektif lain, Park dan Doo (2020) memberikan definisi yang menegaskan bahwa budaya organisasi mencakup kumpulan asumsi implisit yang secara otomatis diterima oleh suatu kelompok individu. Asumsi ini kemudian menjadi penentu bagaimana kelompok tersebut memandang, berpikir, dan merespons berbagai aspek di sekitarnya. Dengan kata lain, budaya organisasi, baik yang disadari maupun yang tidak disadari, memiliki daya pengaruh yang signifikan terhadap pandangan dan sikap anggota organisasi terhadap lingkungan di mana mereka beroperasi.

Melibatkan unsur-unsur nilai, simbol, dan asumsi, budaya organisasi menjadi landasan yang membentuk identitas dan karakteristik khas dari suatu entitas organisasional. Melalui interaksi dan integrasi antar individu di dalam organisasi, budaya tersebut dapat menjadi pemersatu yang membangun kohesi dan kesamaan visi di kalangan anggota organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terkait budaya organisasi menjadi penting, tidak hanya untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi juga untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang diterapkan oleh DJKI bersumber dari tata nilai PASTI, yaitu akronim dari profesional, akuntabel, sinergi, transparan, dan inovasi.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap atau perasaan yang muncul pada karyawan, yang dapat bersifat positif (mendukung) atau negatif (tidak mendukung) terhadap pekerjaannya, sebagaimana dijelaskan oleh Pawirosumartono et al. (2017). Lebih mendalam, kepuasan kerja merupakan suatu respons emosional yang berkaitan dengan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan oleh seorang pegawai selama melaksanakan tugas-tugasnya. Respons ini muncul ketika pekerjaan tersebut dapat memenuhi berbagai kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadi pegawai, menciptakan rasa puas baik secara fisik maupun mental, sebagaimana diungkapkan oleh Harahap dan Khair (2019).

Dalam konteks ini, kepuasan kerja menjadi sebuah dimensi yang lebih kompleks, mencakup aspek emosional dan psikologis pegawai dalam melibatkan diri dalam aktivitas pekerjaan. Terdapat elemen-elemen subjektif, seperti kebutuhan personal, tujuan individu, dan harapan yang turut memengaruhi bagaimana seorang karyawan mengevaluasi dan merespons pekerjaannya. Dengan demikian, penilaian kepuasan kerja menjadi suatu aspek yang relevan untuk dipertimbangkan dalam merancang kebijakan dan strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memenuhi kebutuhan karyawan.

Pengembangan Karir (*Career Development*)

Sutrisno (2017) menyampaikan konsep bahwa pengembangan karir merupakan suatu rangkaian langkah peningkatan pribadi yang dilakukan dengan tujuan mencapai kemajuan dalam lintasan karir. Pengertian ini menandakan bahwa sebelumnya, organisasi, perusahaan,

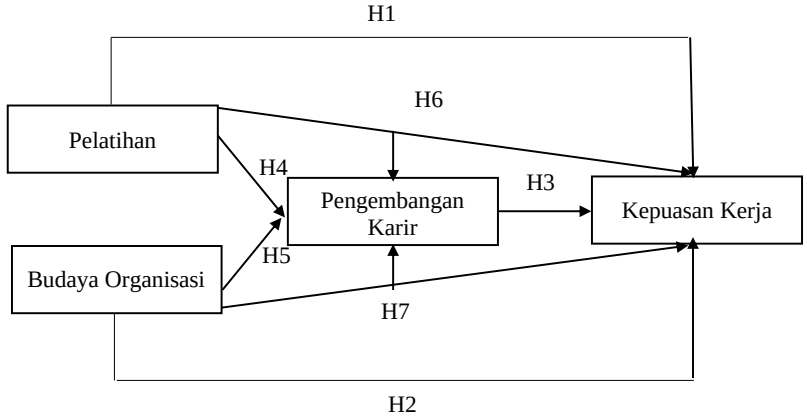
atau pimpinan telah melakukan perencanaan terinci terkait upaya-upaya yang diperlukan untuk mendorong perkembangan karir karyawan selama masa bekerja. Di sisi lain, Ramli dan Yudhistira (2018) memberikan definisi yang lebih luas dengan menyebutkan bahwa pengembangan karir merupakan tindakan manajemen sumber daya manusia yang memberikan dukungan kepada karyawan dalam merancang dan menetapkan langkah-langkah karir mereka di dalam perusahaan. Lebih dari itu, pengembangan karir memberikan peluang bagi karyawan untuk mengoptimalkan potensi diri mereka.

Dengan konsep ini, pengembangan karir menjadi lebih dari sekadar serangkaian langkah formal, melibatkan perencanaan yang matang untuk memberikan panduan dan peluang bagi karyawan guna meningkatkan keterampilan dan mencapai puncak karir mereka. Pendekatan ini menekankan pentingnya peran manajemen sumber daya manusia dalam memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan karir yang optimal.

Kerangka Pemikiran

Gambar 1

Kerangka Pemikiran



Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan dari Gambar 1 yang sudah disajikan di atas, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_1 : Pelatihan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.

H_2 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.

H_3 : Pengembangan karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.

H_4 : Pelatihan berpengaruh terhadap Pengembangan karir pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.

H_5 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Pengembangan karir pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.

H_6 : Pelatihan berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Pengembangan Karir.

H_7 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Pengembangan Karir.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan jenis pendekatan asosiatif kausal dengan tujuan utama mengidentifikasi dan memahami hubungan yang mungkin terjadi antara variabel independen dan variabel dependen. Fokus utama penelitian ini adalah populasi pegawai di Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual. Dalam mengambil sampel, penelitian ini menggunakan metode *accidental sampling*, di mana pegawai DJKI yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti

dapat dianggap sebagai sampel, asalkan dianggap sesuai sebagai sumber data (Sugiyono, 2021). Pendekatan ini diharapkan memberikan gambaran yang cukup representatif tentang karakteristik pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual. Untuk mendukung analisis data, peneliti menggunakan aplikasi SPSS, yang merupakan alat bantu yang umum digunakan dalam penelitian kuantitatif. Dengan menggunakan teknologi ini, diharapkan penelitian dapat menghasilkan analisis statistik yang lebih akurat dan komprehensif, memungkinkan peneliti untuk menggali informasi yang mendalam dari data yang dikumpulkan. Dengan demikian, pendekatan asosiatif kausal ini tidak hanya memberikan pemahaman tentang hubungan antar variabel, tetapi juga memungkinkan pengembangan solusi dan rekomendasi yang lebih terukur untuk meningkatkan kepuasan kerja di Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.

HASIL DAN KESIMPULAN

Hasil

Tabel 3

Uji Parsial (Uji t) X dan Z terhadap Y

Coefficients[a]								
Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**t**	**Sig.**	**Collinearity Statistics**	
		B	**Std. Error**	**Beta**			**Tolerance**	**VIF**
1	(Constant)	2.199	1.565		1.405	.161		
	Pelatihan	.172	.054	.163	3.159	.002	.308	3.245
	Budaya Organisasi	.125	.074	.075	1.690	.093	.421	2.374
	Pengembangan Karir	.632	.035	.740	17.814	.000	.475	2.103
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja								

Sumber: Peneliti (2023)

Variabel Pelatihan menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,002, yang kurang dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sesen dan Ertan (2022), yang menyatakan bahwa motivasi dan dukungan untuk pelatihan memengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi terhadap Pelatihan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja.

Variabel Budaya Organisasi menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,421, yang melebihi nilai 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat et al. (2018), yang menegaskan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

Variabel Pengembangan Karir menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menandakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan dalam penelitian Suwarto (2017). Penelitian tersebut menyatakan bahwa pengembangan karier berdampak pada tingkat kepuasan kerja.

Tabel 4
Uji Parsial (Uji t) X terhadap Z

Coefficients[a]								
Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**t**	**Sig.**	**Collinearity Statistics**	
		B	**Std. Error**	**Beta**			**Tolerance**	**VIF**
1	(Constant)	-5.620	3.102		-1.812	.072		
	Pelatihan	.803	.093	.650	8.667	.000	.424	2.356
	Budaya Organisasi	.186	.148	.094	1.257	.210	.424	2.356
a. Dependent Variable: Pengembangan Karir								

Sumber: Peneliti (2023)

Variabel Pelatihan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Gunawan (2018) yang hasilnya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh nyata dan positif terhadap pengembangan karier.

Nilai signifikansi variabel Budaya Organisasi adalah 0,210 > 0,05. Ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memberikan pengaruh positif tetapi tidak signifikan pada Pengembangan Karir. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Indriani dan Murti (2018) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif pada pengembangan karier karyawan.

Tabel 5
Uji Simultan (Uji F) X dan Z terhadap Y

ANOVA[a]						
Model		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
1	Regression	32.479	3	10.826	3.125	.027[b]
	Residual	685.989	198	3.465		
	Total	718.468	201			
a. Dependent Variable: ABS_RESY						
b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Pelatihan						

Sumber: Peneliti (2023)

Dari Tabel 5 di atas, bisa disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karir mempunyai pengaruh positif serta signifikan pada Kepuasan Kerja. Hal ini terlihat dari nilai sig sebesar 0,027, < 0,05.

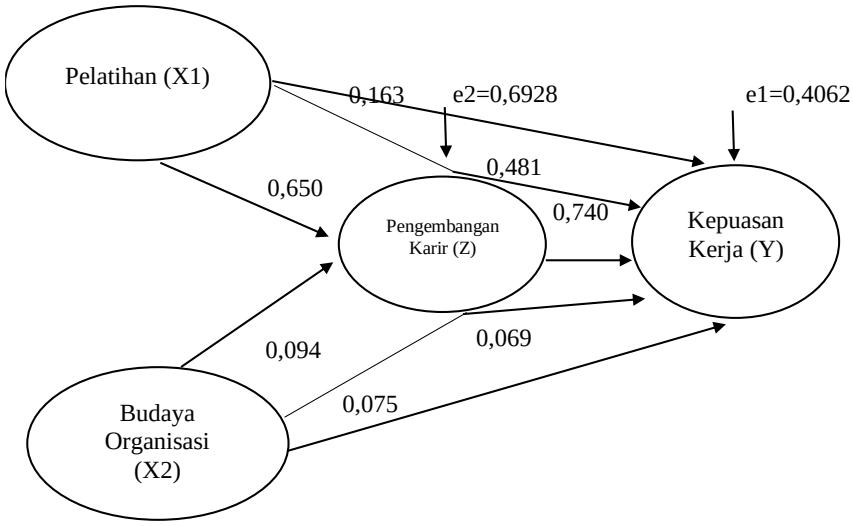
Tabel 6
Uji Simultan (Uji F) X terhadap Z

ANOVA[a]						
Model		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
1	Regression	7124.537	2	3562.268	109.794	.000[b]
	Residual	6456.572	199	32.445		
	Total	13581.109	201			
a. Dependent Variable: Pengembangan Karir						
b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Pelatihan						

Sumber: Peneliti (2023)

Dari Tabel 6 dapat disimpulkan bahwa variabel Pelatihan dan Budaya Organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif serta signifikan pada Pengembangan Karir. Hal ini terlihat dari nilai sig sebesar 0,000 < 0,05.

Gambar 2
Diagram Analisis Path



Sumber: Peneliti (2023)

Dari hasil analisis data, diperoleh bahwa X_1 memberikan pengaruh langsung terhadap Y sebesar 0,163. Selain itu, pengaruh tidak langsung X_1 melalui Z terhadap Y diperoleh dari perkalian antara 0,650 dan 0,740, yang menghasilkan angka 0,481. Maka, pengaruh total yang dimiliki oleh X_1 terhadap Y adalah jumlah dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, yaitu: 0,163 + 0,481 = 0,644. Dari angka-angka tersebut, terlihat bahwa nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,481 lebih besar daripada nilai pengaruh langsung sebesar 0,163. Ini menunjukkan bahwa X_1 melalui Z secara tidak langsung memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap Y. Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilaksanakan oleh perusahaan bertujuan untuk membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku karyawan, serta meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat menuntaskan tugas yang diberikan oleh perusahaan dengan baik dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya. Manfaat positif dari program pelatihan dan pengembangan ini dapat meliputi pengembangan karir, peningkatan kinerja, dan kenaikan gaji, yang dapat berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Secara strategis, manfaat dari pelatihan dan pengembangan meliputi kepuasan karyawan, peningkatan semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, tingkat *turnover* yang lebih rendah, peningkatan dalam proses perekrutan karyawan, hasil yang lebih baik, dan fakta bahwa karyawan yang puas cenderung menciptakan pelanggan yang puas.

Dari hasil analisis data, diperoleh bahwa variabel X_2 memberikan pengaruh langsung yang cukup kecil terhadap variabel Y, yaitu sebesar 0,075. Di samping itu, variabel X_2 juga memberikan pengaruh tidak langsung terhadap variabel Y melalui variabel Z. Pengaruh tidak langsung ini dihitung sebagai hasil dari operasi perkalian antara nilai koefisien jalur X_2 ke Z sebesar 0,094 dan nilai koefisien jalur Z ke Y sebesar 0,740, yang menghasilkan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,069. Oleh karena itu, pengaruh total yang dimiliki oleh variabel X_2 terhadap variabel Y adalah hasil dari operasi penjumlahan antara nilai pengaruh langsung dan nilai pengaruh tidak langsung, yaitu: 0,075 + 0,069 = 0,144. Dari nilai-nilai tersebut, terlihat bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,075 dan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,069 lebih rendah daripada nilai pengaruh langsungnya. Hal ini menunjukkan bahwa variabel X_2 melalui variabel Z tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y secara tidak langsung.

Salah satu elemen organisasi yang berhubungan dengan budaya organisasi dan dapat memengaruhi tingkat kepuasan karyawan adalah pengembangan karir. Pengembangan karir dalam lingkup organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memberikan

kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri, sehingga menciptakan rasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan (Sukmaningsih et al., 2022). Kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam dunia bisnis dan bagi karyawan, karena memberikan kesempatan untuk menilai hasil kinerja karyawan secara objektif. Tingkat kepuasan terhadap pekerjaan merupakan indikator dari peningkatan kinerja karyawan. Kebebasan dan keinginan untuk bekerja dengan giat dan bertanggung jawab dapat menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan, karena rasa puas ini berasal dari diri individu sendiri, bukan dari faktor eksternal (Bhastary, 2020).

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (p = 0,002), sementara budaya organisasi memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan (p = 0,421). Pengembangan karir memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (p = 0,000), dan pelatihan juga berkontribusi positif dan signifikan terhadap pengembangan karir (p = 0,000), sedangkan budaya organisasi memberikan dampak positif namun tidak signifikan (p = 0,210). Secara khusus, pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir, dengan pengaruh langsung sebesar 0,163, tidak langsung sebesar 0,481, dan total sebesar 0,644. Begitu pula, budaya organisasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir, dengan pengaruh langsung sebesar 0,075, tidak langsung sebesar 0,069, dan total sebesar 0,144.

Implikasi dari penelitian ini bagi Direktorat Jenderal Kekayaan yaitu dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja melalui perhatian terhadap aspek-aspek pelatihan, budaya organisasi, dan pengembangan karir. Sehingga instansi disarankan untuk meningkatkan faktor-faktor tersebut guna mencapai kepuasan kerja yang optimal. Selain itu, bagi peneliti selanjutnya, diharapkan agar melibatkan variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini, sehingga dapat memperoleh hasil penelitian yang lebih komprehensif terkait dengan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Ariska, Y., Zunaidah, & Cahyadi, A. (2015). The effect of training & development and motivation on job satisfaction in micro and small-sized enterprise. *JEMBATAN - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*, *12*(1), 23–32. https://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jembatan/article/view/3122

Bhastary, M. D. (2020). Pengaruh etika kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(2), 160–170. https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5287

Gunawan, H. (2018). Pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karier (Studi kasus PNS Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Maros). *Bongaya Journal for Research in Management (BJRM)*, *1*(1), 29–33. https://doi.org/10.37888/bjrm.v1i1.39

Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(1), 69–88. https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404

Hidayat, R., Chandra, T., & Panjaitan, H. P. (2018). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada SPBU di Kabupaten Rokan Hilir. *Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan dan Bisnis*, *3*(2), 142–155. https://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/KURS/article/view/83

Hidayati, N., Nainggolan, H., Erdiansyah, R., Ratri, W. S., Gorda, A. A. N. E. S., Prastiwi, N. L. P. E. Y., Kadiman, H. S., Adnyana, I. P. A., Nurfitriyenny, Siska, A. J., Simandjorang, B. M. T. V., & Ningsih, L. K. (2022). *Ekonomi sumber daya manusia*. Pradina Pustaka.

Indriani, E., & Murti, N. W. (2018). Patterns and determinants of Indonesian accounting students' career choice. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, *21*(2), 177–186. https://doi.org/10.14414/jebav.v21i2.1438

Jobstreet tim konten. (2022, June 30). 73% karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka. *Jobstreet*. https://www.jobstreet.co.id/id/career-advice/article/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka

Kaswan. (2011). *Pelatihan dan pengembangan: Untuk meningkatkan kinerja SDM*. Alfabeta.

Mabruroh, F., Isharijadi, & Wijaya, A. L. (2017). Pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Paru Dungus Madiun. *Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi*, *5*(1), 86–97. http://prosiding.unipma.ac.id/index.php/FIPA/article/view/255

Mandriasih, L., & Iqbal, M. A. (2019). Pengaruh perencanaan karir terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dimediasi oleh pengembangan karir. *INDIKATOR: Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, *3*(1), 27–37. https://doi.org/10.22441/indikator.v3i1.5159

Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Rosdakarya.

McDonald, K., & Hite, L. (2015). *Career development: A human resource development perspective*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315767406

Park, S., & Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, *44*(2–3), 105–120. https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0045

Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, *59*(6), 1337–1358. https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085

Ramli, A. H., & Yudhistira, R. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta. *Prosiding Seminar Nasional Cendekiawan*, 811–816. https://doi.org/10.25105/semnas.v0i0.3339

Sesen, H., & Ertan, S. S. (2022). The effect of the employee perceived training on job satisfaction: The mediating role of workplace stress. *European Journal of Training and Development*, *46*(9), 953–973. https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2021-0014

Setyawasih, R., Rustandi, Ningsih, L. K., Sitompul, P., Dewi, S. R., Hehamahua, A., Ritonga, S., Prastiwi, N. L. P. E. Y., Hadiningrat, J. K., Kadiman, S., Syarweny, N., Gorda, A. A. N. E. S., Adnyana, I. P. A., Erdiansyah, R., Tiong, P., & Hutapea, B. (2023). *Human capital management*. Pradina Pustaka.

Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D* (Sutopo (ed.); 2nd ed.). Alfabeta.

Sukmaningsih, N. K. F., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2022). Pengaruh pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Delta Satria Dewata. *Jurnal EMAS*, *3*(10), 117–125. https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/4289

Sutrisno, H. E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.

Suwarto, F. (2017). Pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, *19*(2), 170–189. https://doi.org/10.24912/jm.v19i2.129