

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR, DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT.**

**PLN UP3 YOGYAKARTA**



**Di susun oleh :**

**MARWINDO CHRISTIAN P. MEGAMA**

**11190744**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS**

**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

**YOGYAKARTA**

**2025**

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR, DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT.**

**PLN UP3 YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana**



**Di susun oleh :**

**MARWINDO CHRISTIAN P. MEGAMA**

**11190744**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS**

**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

**YOGYAKARTA**

**2025**

## PERNYATAAN PENYERAHAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Marwindo Christian P Megama  
NIM/NIP/NIDN : 11190744  
Program Studi : Manajemen SDM  
Judul Karya Ilmiah : PENGARUH KEADILAN ORGANISASI,  
PENGEMBANGAN KARIR DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA  
PADA KARYAWAN PT. PLN UP3 YOGYAKARTA.

dengan ini menyatakan:

- a. bahwa karya yang saya serahkan ini merupakan revisi terakhir yang telah disetujui pembimbing/promotor/*reviewer*.
- b. bahwa karya saya dengan judul di atas adalah asli dan belum pernah diajukan oleh siapa pun untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Kristen Duta Wacana maupun di universitas/institusi lain.
- c. bahwa karya saya dengan judul di atas sepenuhnya adalah hasil karya tulis saya sendiri dan bebas dari plagiasi. Karya atau pendapat pihak lain yang digunakan sebagai rujukan dalam naskah ini telah dikutip sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.
- d. bahwa saya bersedia bertanggung jawab dan menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku berupa pencabutan gelar akademik jika di kemudian hari didapati bahwa saya melakukan tindakan plagiasi dalam karya saya ini.
- e. bahwa Universitas Kristen Duta Wacana tidak dapat diberi sanksi atau tuntutan hukum atas pelanggaran hak kekayaan intelektual atau jika terjadi pelanggaran lain dalam karya saya ini. Segala tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran dalam karya saya ini akan menjadi tanggung jawab saya pribadi, tanpa melibatkan pihak Universitas Kristen Duta Wacana.
- f. menyerahkan hak bebas royalti noneksklusif kepada Universitas Kristen Duta Wacana, untuk menyimpan, melestarikan, mengalihkan dalam media/format lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), dan mengunggahnya di Repositori UKDW tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan pemilik hak cipta atas karya saya di atas, untuk kepentingan akademis dan pengembangan ilmu pengetahuan.

- g. bahwa saya bertanggung jawab menyampaikan secara tertulis kepada Universitas Kristen Duta Wacana jika di kemudian hari terdapat perubahan hak cipta atas karya saya ini.
- h. bahwa meskipun telah dilakukan pelestarian sebaik-baiknya, Universitas Kristen Duta Wacana tidak bertanggung jawab atas kehilangan atau kerusakan karya atau metadata selama disimpan di Repositori UKDW.
- i. mengajukan agar karya saya ini: *(pilih salah satu)*

- Dapat diakses tanpa embargo.
- Dapat diakses setelah 2 tahun.\*
- Embargo permanen.\*

Embargo: penutupan sementara akses karya ilmiah.

\*Halaman judul, abstrak, dan daftar pustaka tetap wajib dibuka.

Alasan embargo *(bisa lebih dari satu)*:

- dalam proses pengajuan paten.
- akan dipresentasikan sebagai makalah dalam seminar nasional/internasional.\*\*
- akan diterbitkan dalam jurnal nasional/internasional.\*\*
- telah dipresentasikan sebagai makalah dalam seminar nasional/internasional ... dan diterbitkan dalam prosiding pada bulan ... tahun ... dengan DOI/URL ... \*\*\*
- telah diterbitkan dalam jurnal ... dengan DOI/URL artikel ... atau vol./no. ... \*\*\*
- berisi topik sensitif, data perusahaan/pribadi atau informasi yang membahayakan keamanan nasional.
- berisi materi yang mengandung hak cipta atau hak kekayaan intelektual pihak lain.
- terikat perjanjian kerahasiaan dengan perusahaan/organisasi lain di luar Universitas Kristen Duta Wacana selama periode tertentu.
- Lainnya (mohon dijelaskan)

\*\*Setelah diterbitkan, mohon informasikan keterangan publikasinya ke repository@staff.ukdw.ac.id.

\*\*\*Tuliskan informasi kegiatan atau publikasinya dengan lengkap.

Yogyakarta, 3 Februari 2025

Mengetahui,



Ambar Kusuma Astuti, SE, M.Si.  
NIDN/NIDK : 0524026801

Yang menyatakan,



Marwinda Christian P Megama  
NIM : 11190744

**HALAMAN PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul:

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA  
KARYAWAN PT. PLN UP3 YOGYAKARTA**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh:

**MARWINDO CHRISTIAN P MEGAMA**

**11190744**

Dalam Ujian Skripsi Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis

Universitas Kristen Duta Wacana

dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

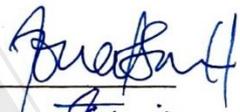
Sarjana Manajemen pada tanggal

14 Januari 2025

**Nama Dosen**

1. Dr. Perminas Pangeran, SE., M.Si.  
(Ketua Tim Penguji/Dosen Penguji)
2. Jonathan Herdioko, SE., MM.  
(Dosen Penguji)
3. Dra. Agustini Dyah Respati, MBA.  
(Dosen Penguji)
4. Ambar Kusuma Astuti, S.E., M.Si.  
(Dosen Pembimbing)

**Tanda Tangan**

  
:  
  
:  
  
:  


**DU TA WACANA**

Yogyakarta, 31 Januari 2025

**Disahkan Oleh:**

Dekan Fakultas Bisnis



Dr. Perminas Pangeran, SE., M. Si.

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Elok Pakaryaningsih, SE., M. Si

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi dengan judul:

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA  
KARYAWAN PT. PLN UP3 YOGYAKARTA**

Yang saya kerjakan untuk melengkapi sebagian syarat untuk menjadi Sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana adalah bukan hasil tiruan atau duplikasi dari karya pihak lain di Perguruan Tinggi atau Instansi mana pun, kecuali bagian sumber informasinya yang sudah dicantumkan sebagaimana mestinya.

Jika kemudian hari didapati hasil bahwa skripsi ini adalah hasil plagiasi atau tiruan dari karya lain, maka saya bersedia dikenakan sanksi yakni pencabutan gelar saya.

Yogyakarta, 7 January 2025



Marwindo Christian P. Megama

11190744

DUTA WACANA

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Mahakuasa atas penyertaan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Keadilan Organisasi, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. PLN UP3 Yogyakarta”. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana di Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana. Penulis menyadari, bila tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dari awal perkuliahan hingga pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit untuk penulis selesaikan. Oleh sebab itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang sudah membantu dalam proses penyusunan skripsi ini. Penulis juga menyadari dalam penulisan skripsi ini masih kurang sempurna, baik dalam penggunaan bahasa maupun pengetahuan dalam penyajian. Dengan demikian, penulis mengharapkan saran dan kritik yang mendukung untuk dapat membantu menyempurnakan penulisan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat yang baik bagi semua pihak.

Yogyakarta, 6 Januari 2025



Marwindo Christian P. Megama

## DAFTAR ISI

<b><u>HALAMAN SAMPUL</u></b> .....	i
<b><u>HALAMAN PENGAJUAN</u></b> .....	ii
<b><u>HALAMAN PENGAJUAN</u></b> .....	iii
<b><u>HALAMAN PENGESAHAN</u></b> .....	iv
<b><u>HALAMAN KEASLIAN SKRIPSI</u></b> .....	v
<b><u>HALAMAN MOTTO</u></b> .....	vi
<b><u>HALAMAN PERSEMBAHAN</u></b> .....	vii
<b><u>KATA PENGANTAR</u></b> .....	viii
<b><u>DAFTAR ISI</u></b> .....	9
<b><u>DAFTAR TABEL</u></b> .....	10
<b><u>DAFTAR GAMBAR</u></b> .....	11
<b><u>DAFTAR LAMPIRAN</u></b> .....	12
<b><u>ABSTRAK</u></b> .....	13
<b><u>ABSTRACT</u></b> .....	14
<b><u>BAB I PENDAHULUAN</u></b> .....	15
1.1 <u>Latar Belakang</u> .....	15
1.2 <u>Rumusan Masalah</u> .....	25
1.3 <u>Tujuan Penelitian</u> .....	25
1.4 <u>Manfaat Penelitian</u> .....	25
1.5 <u>Batasan Penelitian</u> .....	26

<b><u>BAB II LANDASAN TEORI</u></b> .....	28
2.1 <u>Keadilan Organisasi</u> .....	28
2.1.1 <u>Pengertian Keadilan Organisasi</u> .....	28
2.1.2 <u>Faktor-faktor yang mempengaruhi Keadilan Organisasi</u> .....	29
2.1.3 <u>Indikator Keadilan Organisasi</u> .....	30
2.2. <u>Pengembangan Karir</u> .....	30
2.2.1 <u>Pengertian Pengembangan Karir</u> .....	30
2.2.2 <u>Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karir</u> .....	32
2.2.3 <u>Indikator Pengembangan Karir</u> .....	34
2.3 <u>Budaya Organisasi</u> .....	36
2.3.1 <u>Pengertian Budaya Organisasi</u> .....	36
2.3.2 <u>Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi</u> .....	39
2.3.3 <u>Indikator Budaya Organisasi</u> .....	40
2.4 <u>Kepuasan Kerja</u> .....	40
2.4.1 <u>Pengertian Kepuasan Kerja</u> .....	40
2.4.2 <u>Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja</u> .....	41
2.4.3 <u>Indikator Kepuasan Kerja</u> .....	42
2.5 <u>Penelitian Terdahulu</u> .....	42
2.6 <u>Kerangka Penelitian</u> .....	46
2.7 <u>Pengembangan Hipotesis</u> .....	46
2.7.1 <u>Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. PLN UP3 Yogyakarta</u> .....	46

2.7.2	<u>Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. PLN UP3 Yogyakarta.</u>	47
2.7.3	<u>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. PLN UP3 Yogyakarta</u>	48
<b><u>BAB III METODE PENELITIAN</u></b>		50
3.1	<u>Data Penelitian</u>	50
3.2	<u>Teknik Pengumpulan Data</u>	50
3.3	<u>Populasi dan Sampel</u>	51
3.4	<u>Defenisi Operasional Variabel</u>	52
3.5	<u>Uji Instrumen</u>	54
3.5.1	<u>Uji Validitas</u>	55
3.5.2	<u>Uji Reliabilitas</u>	56
3.6	<u>Uji Hipotesis</u>	56
3.6.1	<u>Analisis Regresi Lincar Berganda</u>	56
3.6.2	<u>Uji R (Koefisien Determinasi)</u>	57
3.6.3	<u>Uji T (Parsial)</u>	57
3.6.4	<u>Uji F (Simultan)</u>	58
<b><u>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</u></b>		60
4.1	<u>Hasil Penyebaran Kuisisioner</u>	60
4.2	<u>Karakteristik Responden</u>	60
4.2.1	<u>Data Responden</u>	60
4.3	<u>Uji Instrumen</u>	63

4.3.1	<u>Uji Validitas</u> .....	63
4.3.2	<u>Uji Reliabilitas</u> .....	65
4.4	<u>Uji Regresi Linear Berganda</u> .....	66
4.4.1	<u>Uji tanda (Sign Test)</u> .....	66
4.4.2	<u>Uji T (Parsial)</u> .....	67
4.4.3	<u>Uji F (Simultan)</u> .....	68
4.4.4.	<u>Uji R Square (Koefisien Determinasi)</u> .....	68
4.5	<u>Pembahasan Hasil</u> .....	69
4.5.1	<u>Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. PLN UP3 Yogyakarta</u> .....	69
4.5.2	<u>Pengaruh indikator keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja</u> .....	70
4.5.3	<u>Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. PLN UP3 Yogyakarta.</u> .....	70
4.5.4	<u>Pengaruh indikator pengembangan karir terhadap kepuasan kerja</u> .....	71
4.5.5	<u>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. PLN UP3 Yogyakarta</u> .....	71
4.5.6	<u>Pengaruh indikator budaya organisasi terhadap kepuasan kerja</u> .....	72
4.6	<u>Profil Obyek Perusahaan</u> .....	72
4.6.1	<u>Visi dan Misi PT. PLN (Persero) Yogyakarta</u> .....	74
<b><u>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</u></b> .....		76
5.1	<u>Kesimpulan</u> .....	76
5.2	<u>Saran</u> .....	76

5.3 Keterbatasan peneliti..... 77

**DAFTAR PUSTAKA** ..... 78

**LAMPIRAN** ..... 86



**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT.  
PLN UP3 YOGYAKARTA**

**Marwindo Christian P. Megama**

**11190744**

**Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis**

**Universitas Kristen Duta Wacana**

[marwindo.d17@gmail.com](mailto:marwindo.d17@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Keadilan Organisasi, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. PLN UP3 Yogyakarta. Adanya keadilan organisasi, pengembangan karir dan budaya organisasi dalam diri karyawan maupun dalam organisasi telah diidentifikasi sebagai faktor-faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan serta dalam pekerjaannya. Penelitian ini menggunakan jenis metode kuantitatif dan teknik pengukuran skala likert. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner secara fisik atau di print kemudian dibagikan kepada responden untuk memberikan tanggapan mereka terkait pernyataan yang diajukan. Pengambilan sampel dipilih menggunakan sampling sensus, di mana semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dan uji t dengan bantuan *software* IBM SPSS 27. Hasil analisis regresi linear berganda dan uji t menunjukkan bahwa keadilan organisasi, pengembangan karir dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN UP3 Yogyakarta.

**Kata kunci** : keadilan organisasi, pengembangan karir, budaya organisasi, kepuasan kerja

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE, CAREER DEVELOPMENT,  
AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES JOB SATISFACTION OF  
PT. PLN UP3 YOGYAKARTA**

**Marwindo Christian P. Megama**

**11190744**

**Department Study Management Faculty Of Business**

**Duta Wacana Christian University**

[marwindo.d17@gmail.com](mailto:marwindo.d17@gmail.com)

**ABSTRACT**

This study aims to examine the influence of Organizational Justice, Career Development, and Organizational Culture on Employees Job Satisfaction of PT. PLN UP3 Yogyakarta. Organizational justice, career development, and organizational culture within employees and the organization have been identified as key factors influencing job satisfaction in employees and their work. This research uses a quantitative method and a Likert scale measurement technique. Data collection was carried out by distributing physical questionnaires, which were printed and handed to respondents to provide their responses to the proposed statements. The sampling method employed census sampling, where the entire population in this study was used as the sample. Data analysis techniques involved multiple linear regression analysis and t-tests using IBM SPSS 27 software. The results of the multiple linear regression analysis and t-tests show that organizational justice, career development, and organizational culture have a positive and significant influence on job satisfaction among employees of PT. PLN UP3 Yogyakarta.

**Keywords:** organizational justice, career development, organizational culture, job satisfaction

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu ilmu ruatau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia yang bukan mesin dan bukan hanya menjadi sumber daya bisnis. Kajian manajemen sumber daya manusia menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi dan lain-lain. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Penelitian keadilan organisasi menjadi topik yang menarik sebagai bahan riset sejak lebih dari 25 tahun yang lalu. Persepsi keadilan organisasi seperti persepsi keadilan interaksional, presedural dan distribusidihubungkan dengan beraneka hasil pekerjaan seperti pelaksanaan suatu kegiatan. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan telah memberikan keadilan, maka keryawan tersebut akan melakukan pekerjaan mereka dengan rasa senang dan positif terhadap perusahaan (Colcuitt & Jason A, 2001).

Topik keadilan organisasi suatu hal yang semakin penting didalam perusahaan. Hal ini dibutikan dengan teori keadilan organisasi dengan menawarkan sebuah kerangka berpikir untuk memahami perasaan pekerja secara mendalam. Teori ini memberikan sarana penting untuk menganalisis organisasi dan reaksi orang-orang yang terlibat di tempat kerja. Diperkuat oleh (Saputra & Wibawa, 2019); (Leen, J & Wei, 2015) dalam penelitian menemukan bahwa

factor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi ditempat kerja adalah adanya keadilan organisasi. Secara garis besar para pekerja atau karyawan menilai kembali keadilan organisasi yaitu keadilan interaksional, keadilan prosedural dan keadilan distribusi.

Menurut (Cropanzano, R, Byrne, Z.S, Bobocel, D.R, & Rupp, 2011) terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan. Pertama, manfaat jangka panjang karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten dari pada keputusan seseorang karena keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa akan datang. Karyawan mau menerima imbalan menguntungkan sepanjang proses pembayaran adil dan mendapatkan perlakuan bermatabat. Kedua, pertimbangan social, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh usaha tidak dengan cara kasar dan tidak eksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, karyawan percaya bahwa keadilan merupakan moral tepat dalam memperlakukan karyawan dalam perusahaan.

Keadilan organisasi adalah gagasan yang menggambarkan kesan karyawan tentang seberapa adil suatu organisasi atau perusahaan memperlakukan mereka. Dengan kata lain, karyawan lain akan menganggap organisasi adil jika mereka yakin prosedur dan hasil yang diterima masuk akal atau adil. Keadilan organisasi dipisahkan menjadi empat dimensi: keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi(Jufrizen & Kanditha, 2021).

Keadilan organisasi adalah berkaitan dengan aturan dan norma sosial yang mengatur seperti apa hasil yang harus didistribusikan, dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan yang akan didistribusikan tersebut dan bagaimana pegawai diperlakukan secara interpersonal (Bies et al., 1996). Keadilan organisasi yang ditegakkan akan memberikan dampak terhadap pengambilan keputusan secara manajerial, persepsi kualitas, hubungan antara individu dan situasional, keadilan sosial dapat menjelaskan keadilan individu dalam suatu

organisasi yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja dari pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya (Poluan et al., 2021). Keadilan organisasi ini terbagi menjadi dua dimensi, yaitu keadilan distributif dan keadilan procedural (Robbin, 2019).

Keadilan organisasi yang diterapkan dapat mempengaruhi kinerja dari setiap pegawai, hal ini dikarekan adanya situasi yang adil bagi setiap individu yang termasuk dalam institusi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Hamdani, 2023) menunjukkan adanya penerapan keadilan distributive dan keadilan procedural yang baik maka akan meningkatkan kinerja dari pegawai. (Karlinda et al., 2022) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa keadilan organisasi dapat diterapkan dengan peningkatan kewajaran alokasi sumber daya, proses pengambilan keputusan, pemeliharaan hubungan antar pribadi dapat menciptakan lingkungan yang adil bagi setiap pegawai sehingga membuat pegawai lain merasa puas dan rela dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Oleh karena itu, Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang sangat penting karena dipandang sebagai manifestasi nilai-nilai proses dasar dalam organisasi. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural dan keadilan distributive manakala aturan prosedural dan aturan distributive yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan (Darham et al., 2017). Apabila penerapan keadilan organisasi tidak dilaksanakan dengan baik, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Darham et al., 2017) dijelaskan bahwa akan timbul adanya ketidakadilan yang menyebabkan adanya ketidak-puasan dari pegawai dan menurunkan kualitas kerjanya.

Keadilan menjadi suatu hal yang semakin penting pada masa sekarang ini. Persoalan ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Berbagai perilaku menyimpang seperti datang terlambat, mengabaikan perintah atasan, atau menggunakan barang instansi di luar kewenangannya merupakan bentuk penyimpangan yang dilakukan secara sadar untuk mengganggu instansi. Aquino et al., (1999). Pada akhirnya ketidakadilan hanya

akan menghilangkan ikatan di antara anggota organisasi, sangat menyakitkan bagi individu, dan berbahaya bagi instansi (Cropanzano et al., 2007).

Dalam menilai keadilan organisasional setidaknya terdapat tiga bidang yang harus dievaluasi, yaitu: imbalan, proses, dan hubungan interpersonal (Cropanzano et al., 2001). Banyak riset yang menguji keadilan organisasional dengan tiga komponen, yaitu: distributif, prosedural, dan interaksional. Greenberg 1987 (Colquitt, 2001 dan Colquitt et al., 2001) menyatakan bahwa keadilan interaksional terdiri dari dua komponen, yaitu: interpersonal dan informasional, sehingga dalam perkembangannya, beberapa peneliti menyatakan bahwa keadilan organisasional terdiri dari empat komponen. Cropanzano (1997) menyimpulkan pada setengah dekade yang lalu setelah meninjau perbedaan lintas budaya dalam penggunaan norma-norma keadilan. Bahwa "norma-norma budaya dari berbagai bangsa muncul untuk membuat norma ekuitas kurang lebih prevalen". Di antara perbedaan budaya yang paling dapat diandalkan ditemukan telah menjadi kecenderungan orang-orang dari perkumpulan/organisasi masyarakat, seperti di Cina, untuk memilih alokasi jangka panjang yang sama dalam mempromosikan keharmonisan kelompok, dan untuk orang-orang dari individualistis & masyarakat, seperti memilih alokasi jangka panjang sebagai alokasi keadilan yang sebanding dengan kontribusi dalam mempromosikan produktivitas. Miles & Greenberg, 1993 (Cropanzano, 1997).

Pengembangan karir adalah suatu proses yang dilakukan oleh individu untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan dalam bidang pekerjaannya. Pengembangan karir juga dapat dilakukan oleh perusahaan untuk membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka dan meningkatkan kinerja perusahaan (Santoso, 2014). Pengembangan karir dapat dilihat dari beberapa aspek, seperti prestasi kerja, pengenalan oleh pihak lain, jaringan kerja, pengunduran diri, kesetiaan terhadap organisasi, pembimbing

dan sponsor, peran kunci bawahan, peluang untuk tumbuh, dan pengalaman kerja (Octavialim, 2014).

Menurut Mangkunegara (2012:77) Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi. Seorang pegawai memerlukan perbaikan diri untuk mencapai karir yang lebih baik dan mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya untuk mencapai target yang memuaskan demi untuk mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan Siagian (2011:98) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah seseorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tepatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pensiun. Karir adalah kelompok pekerja atau individu yang bekerja di suatu perusahaan dengan maksud dan tujuan tertentu untuk mencapai gelar atau posisi terbesar yang mungkin dipegang seseorang.

Pengembangan karir merupakan perjalanan hal yang sangat penting karena dengan usaha yang keras dalam perusahaan untuk mengembangkan karirnya maka karyawan dapat menduduki posisi jabatan yang sesuai yang sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Perjalanan karir karyawan merupakan serangkaian usaha yang dimulai sejak pertama kali bekerja dalam perusahaan sampai masa jabatannya berakhir. Sehingga karyawan ada keinginan untuk meningkatkan kinerjanya di Perusahaan (Syahputra, 2020). (Martoyo, 2010) menyatakan bahwa efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat bergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri. Dengan demikian jelaslah bahwa program pengembangan karir karyawan dalam organisasi sangat penting artinya dalam rangka memajukan organisasi yang bersangkutan, terlebih apabila pengetahuan dan teknologi makin berkembang dengan pesat. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Umumnya manajemen mempunyai tanggung

jawab dan tugas yang sama, yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian (syahputra, 2020). Pengembangan karir di perusahaan dinyatakan baik berdasarkan pendidikan formal, pengalaman kerja, prestasi kerja, keterampilan kerja, produktivitas kerja, kenaikan jabatan, peningkatan karir, pelatihan karyawan, jenjang karir dan perencanaan kerja (Bahri, 2017). Pengembangan karier yang tidak dikelola dengan baik akan menyebabkan komitmen kerja yang rendah dan keinginan untuk keluar dari organisasi yang tinggi pada karyawan. Hasil survei John Madigan, 2009, menemukan bahwa dari karyawan yang telah meninggalkan organisasi, sembilan puluh persen orang yang berhenti atas kemauannya sendiri mengungkapkan kurangnya pengembangan karier dan profesional dan dukungan yang diberikan para manajer mereka dalam hal ini (Ramli, 2018).

Di era VUCA (volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas), terdapat banyak peluang untuk pengembangan karier individu tetapi juga lebih banyak tantangan dan tekanan. Seiring berkembangnya waktu, manusia mengalami perkembangan dimana perubahan terjadi secara signifikan dalam hal teknologi dan banyak hal tidak dapat diprediksi oleh manusia. Meskipun perkembangan teknologi yang pesat membuat hidup manusia lebih nyaman daripada sebelumnya, hidup di era informasi membawa turbulensi dan ketidakpastian (Abdillah, 2020). Perubahan-perubahan dan ketidakpastian ini, menyebabkan proses perencanaan karir menjadi tidak terarah dan akan berimbas kepada pola karir dimasa depan. Selain itu, menurut Modestino dalam (Ramdhan & Salim, 2020) kekurangan wawasan dan informasi terhadap dunia kerja akan menjadi suatu permasalahan dalam proses pencarian dan pengembangan karier seorang individu karena berkaitan dengan bagaimana ia dapat mengenali diri atau lingkungan di sekitarnya. Pengenalan terhadap hal apa saja yang dapat digunakan sebagai “kesempatan” dalam menghadapi dunia kerja akan berpengaruh dalam proses memilih karier yang diinginkannya. Dengan lingkungan organisasi yang dinamis dan perkembangan karir yang tidak terbatas, individu lebih mementingkan perasaan subyektif dalam pekerjaan

dan manajemen karir, serta menilai kesuksesan karir berdasarkan kriteria, kebutuhan, nilai, tahapan karir dan aspirasi pribadinya (Colakoglu, 2011). Dalam lingkungan ambiguitas, penting untuk mengumpulkan data yang relevan, menganalisis risiko dengan cermat, dan merencanakan berbagai skenario untuk menghadapi ketidakpastian. Kolaborasi dan inovasi juga menjadi kunci dalam mengatasi tantangan dalam lingkungan yang kompleks dan berubah dengan cepat ini. Dalam konteks karir individu, lingkungan ambiguitas membutuhkan pemikiran strategis dan kesediaan untuk terus belajar dan beradaptasi, sehingga individu dapat mengembangkan karir yang sukses di tengah ketidakpastian yang melingkupi dunia kerja saat ini.

Budaya organisasi adalah ciri yang ada dan dipertahankan dalam suatu organisasi atau dalam kehidupan sehari-hari masyarakat, yang tidak dapat dipisahkan dari ikatan budaya yang muncul. Budaya organisasi mengacu pada norma-norma perilaku (Ismail, 2018) dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh seluruh anggota organisasi dan menjadi dasar aturan organisasi. Akar budaya organisasi berasal dari para pendirinya, karena para pendiri organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap budaya awal dalam organisasi, baik dari segi kebiasaan maupun ideologi. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat pada kesamaan visi yang menciptakan konsistensi dalam perilaku atau tindakan (Qohar, & Rosyidi, 2017). Secara sederhana, budaya organisasi juga dapat diartikan bahwa segala sesuatu dilakukan di tempat ini. Budaya dalam suatu organisasi mengandung seperangkat pengalaman, filosofi, pengalaman, harapan dan juga nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, yang kemudian tercermin dalam perilaku anggota mulai dari pekerjaan internal, komunikasi dengan lingkungan eksternal organisasi dan harapan masa depan. Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya tentang definisi budaya organisasi.

Budaya organisasi juga merupakan sebuah sistem keyakinan dan nilai yang dikembangkan oleh suatu organisasi (Mujiasih, & Ratnaningsih, 2012), yang memandu

perilaku anggotanya sendiri. Sedangkan menurut Samsudi (2013) Munandari, budaya organisasi adalah cara berpikir, merasakan dan bereaksi berdasarkan pola tertentu yang ada di dalam organisasi atau bagian dari organisasi. Robbins Koesmonos (2005) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem kesamaan makna dari setiap anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Lathans Alisandas (2018) kemudian berpendapat bahwa budaya organisasi adalah norma dan nilai yang memandu perilaku anggota organisasi. Seluruh anggota organisasi berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar dapat diterima oleh lingkungan. Dalam karya Hodge et al., Ningsih dan Setiawan (2019) memberikan gagasan bahwa budaya organisasi merupakan struktur dari dua tingkatan karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang dapat diamati dan tidak dapat diamati.

Jones (2010:30) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan nilai dan norma umum yang mengatur interaksi antara anggota organisasi dan dengan vendor, konsumen, dan individu lain di luar organisasi. Menurut Kreitner (2008:41), budaya organisasi mempunyai empat fungsi, yaitu *organizational identity*, memberikan identitas organisasi kepada anggotanya, *facilitate collective commitment*, memudahkan komitmen bersama-sama, *social system stability*, mendukung stabilitas sistem sosial, dan *shape behavior by helping members make sense of their surroundings*, membangun perilaku dengan membantu anggota memahami apa yang terjadi dalam organisasi. Lussier (2008:50) menjelaskan terdapat tiga level budaya organisasi diantaranya adalah perilaku (*behavior*), nilai-nilai dan keyakinan (*values and beliefs*), dan asumsi-asumsi (*assumptions*). Wardana (2009:165) berpendapat bahwa suatu budaya organisasi yang kuat dan telah berakar akan dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi dalam hal pemahaman yang jelas dan lugas tentang suatu persoalan yang diselesaikan. Budaya memiliki pengaruh yang berarti pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi.

Banyak bukti yang menggambarkan bahwa suksesnya suatu organisasi disebabkan karena budayanya yang begitu kuat yang membuat organisasi itu lebih percaya diri dan akhirnya menjadi lebih efektif. Dalam era globalisasi yang sangat sarat dengan perubahan, perubahan mana sering begitu cepat dan sangat sulit diprediksi namun sangat besar dampaknya bagi masa depan organisasi, kehadiran budaya organisasi yang fleksibel menjadi semakin relevan. Strategi dalam mengantisipasi perubahan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi juga perlu mempertimbangkan aspek budaya yang telah ada selama ini, apakah strategi yang didesain tersebut cocok dengan nilai-nilai yang ada, atau justru nilai-nilai yang ada justru itu menjadi kontra produktif bagi organisasi dalam perjalanannya ke depan. Para manajer terutama yang berada pada level puncak mesti sadar betapa pentingnya memahami budaya organisasinya karena pengaruhnya yang begitu besar terhadap perilaku anggota. Budaya organisasi juga dapat dipakai sebagai konsep dalam menyusun strategiperubahan atau pengembangan organisasi yang dipimpinya.

Kepuasan kerja adalah suatu cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan. (Suwatno & Priansa, 2011).Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Perasaan tersebut merupakan cermin dari penyesuaian antara apa yang diperoleh dengan apa yang diharapkan.(Handoko, 2015). Kepuasan Kerja adalah suatu keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/ organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. (Martoyo, 2008).

Perusahaan turut diharuskan menjadikan kepuasan kerja karyawan sebagai suatu perhatian, dikarenakan karyawan apabila ketika bekerja mereka tidak merasa terdapatnya kenyamanan, kurang mendapatkan penghargaan, atau tidak dapat melakukan

pengembangan terhadap semua potensi yang dimilikinya, tentunya secara otomatis karyawan tidak bisa berfokus dan menaruh konsentrasinya secara penuh kepada pekerjaan yang dilimpahkan kepada dirinya. Kepuasan kerja ialah sikap positif yang diperlihatkan oleh tenaga kerjaterdiri atas perasaan dan perilaku kepada pekerjaan yang dilakukannya dengan menilai suatu pekerjaan sebagai rasa menghargai ketika mewujudkan suatu nilai penting di dalam pekerjaan (Afandi, 2018).

Penelitian sebelumnya oleh Fakhri, Rizki Adha (2021) meneliti PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA (Studi Kasus Pada PT. Pertamina Training and Consulting), penelitian tersebut memberikan kontribusi dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di perusahaan tersebut. Namun, pada penelitian ini berbeda karena berfokus pada karyawan PT. PLN UP3 Yogyakarta sebagai objek penelitian. Perbedaan ini penting karena karakteristik organisasi, budaya organisasi dan kondisi lingkungan di PT. PLN UP3 Yogyakarta memiliki keunikan tersendiri yang belum dikaji dalam penelitian sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi baru dalam memahami kepuasan kerja karyawan berdasarkan konteks organisasi yang berbeda.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. PLN Persero UP3 Yogyakarta?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. PLN Persero UP3 Yogyakarta?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. PLN Persero UP3 Yogyakarta?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menguji apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. PLN Persero UP3 Yogyakarta.
2. Untuk menguji apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. PLN Persero UP3 Yogyakarta.
3. Untuk menguji apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. PLN Persero UP3 Yogyakarta.

## 1.4 Manfaat Penelitian

1. Untuk Perusahaan

Hasil dari penelitian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan dan bisa menjadi informasi tentang respons para pelanggan pada perusahaan terhadap keadilan organisasi, pengembangan karir dan budaya organisasi. Dengan hasil tersebut maka perusahaan dapat melakukan evaluasi, sehingga

perusahaan akan lebih mudah mengatur dan mengembangkan setiap individu karyawan.

## 2. Untuk Akademis

Penelitian ini juga tentunya sangat bermanfaat bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian. Dengan adanya hasil dari penelitian ini, maka akan sangat mempermudah bagi mahasiswa untuk dijadikan sumber referensi baik untuk mahasiswa atau pihak akademis lainnya yang sedang melakukan penelitian.

## 3. Penulis

Hasil dari keseluruhan penelitian ini juga merupakan hasil pengetahuan dan pengalaman yang telah didapat oleh penulis. Di samping itu, hasil penelitian ini juga didapatkan dari gabungan penelitian sebelumnya yang dijadikan penulis sebagai sumber referensi sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

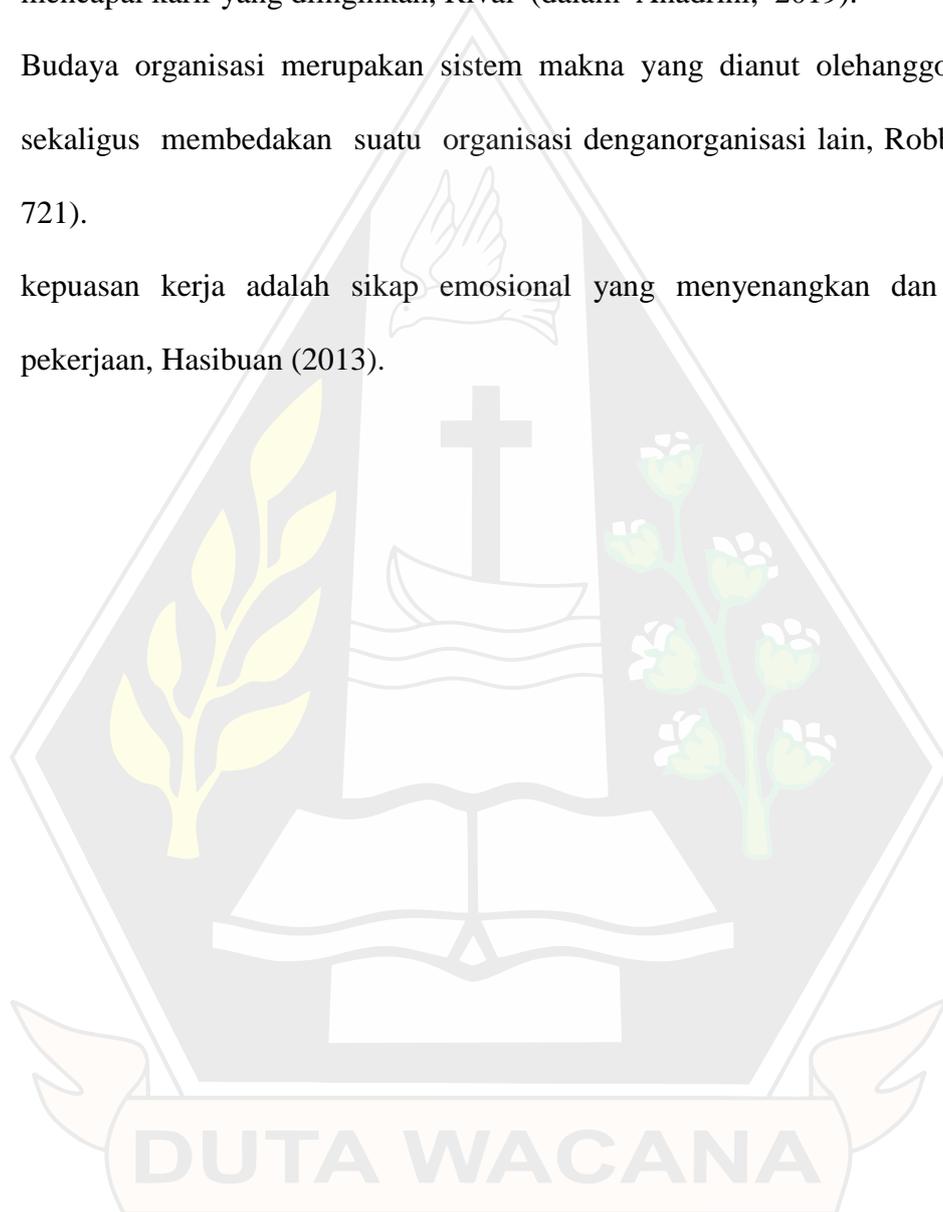
### **1.5 Batasan Penelitian**

Untuk memberikan fokus yang jelas pada area atau topik yang akan diteliti, maka ditetapkan batasan penelitian agar lingkup penelitian tidak terlalu luas dan menghindari penyimpangan dari topik utama agar tetap relevansi. Mengenai hal tersebut, identifikasi terkait batasan masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di PT. PLN UP3 Yogyakarta yang berlokasi di Jl. Gedongkuning No 3, Tegal Tandan, Banguntapan, Kecamatan Banguntapan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Pada penelitian ini terdapat empat variabel, yang meliputi:
  - a. Keadilan organisasi adalah konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mengacu pada cara organisasi memperlakukan karyawan mereka secara adil dan merata. Konsep ini berkaitan dengan persepsi karyawan tentang

apakah organisasi memperlakukan mereka dengan adil dan sejajar dengan kontribusi dan pencapaian mereka (Naufalia et al., 2022).

- b. Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seorang karyawan yang mendorong meningkatnya kinerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan, Rivai (dalam Anadrini, 2019).
- c. Budaya organisasi merupakan sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota sekaligus membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain, Robbins (2007: 721).
- d. kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan, Hasibuan (2013).



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berikut kesimpulan akhir dari penelitian ini:

1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, sehingga organisasi perlu meningkatkan keadilan dalam pengelolaan sumber daya dan pengambilan keputusan.
2. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, sehingga organisasi perlu meningkatkan program pengembangan karir untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, sehingga organisasi perlu meningkatkan budaya yang mendukung dan memprioritaskan karyawan.

#### **5.2 Saran**

Berikut beberapa masukan dan saran yang peneliti ajukan mengenai berbagai keterbatasan pada penelitian ini:

1. Bagi perusahaan PT. PLN UP3 Yogyakarta
  - a. Karyawan di PT. PLN UP3 Yogyakarta untuk dapat mempertahankan Keadilan Organisasi, dikarenakan Keadilan organisasi berpengaruh bagi karyawan dan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan.
  - b. Karyawan di PT. PLN UP3 Yogyakarta untuk dapat mempertahankan Pengembangan Karir, karena dengan adanya Pengembangan Karir dapat meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan.

- c. Karyawan di PT. PLN UP3 Yogyakarta agar dapat mempertahankan Budaya Organisasi, karena dengan adanya Budaya Organisasi dapat meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan.
  - d. Kontribusi Keadilan Organisasi, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja masih berada pada kategori tinggi. Dalam penelitian ini nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.686 yang artinya variabel Keadilan Organisasi, Pengembangan dan Budaya Organisasi memberikan kontribusi pengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan sebesar 68,6% sedangkan sisanya 31,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
2. Bagi peneliti berikutnya
- a. Peneliti yang ingin melanjutkan penelitian harus meluangkan lebih banyak waktu untuk mencari dan membaca materi yang relevan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan hasil penelitian dan untuk meningkatkan jumlah informasi yang diperoleh.
  - b. Untuk mendapatkan temuan yang lebih tepat dan perbedaan yang dapat dibedakan dalam penelitian, peneliti menyarankan untuk membuat data yang lebih akurat.

### **5.3 Keterbatasan peneliti**

- Jumlah responden yang mengisi hanya 71 orang dari 80 penyebaran kuisioner di PT. PLN UP3 Yogyakarta. Hal tersebut disebabkan karena beberapa karyawan yang mempunyai kesibukan terhadap pekerjaannya.
- Kelemahan lain berkaitan dengan kuisioner, penyusunan kuisioner hanya mendasar pada satu referensi dan kemungkinan tidak mencerminkan variabel yang diukur serta belum teruji secara berulang-ulang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abadiyah, R. (2016). Pengaruh budaya organisasi, kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai bank di Surabaya. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 2(1), 49-66.
- Akhmal, A., Laia, F., & Sari, R. A. (2018). Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 7(1), 20-24.
- Amavisca, A., & Sukarno, G. (2023). Analisis Pengembangan Karir, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Dreams Tour & Travel. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(1), 9-14.
- Angraini, D., & Hendarsyah, D. (2019). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi (Komputerisasi Kegiatan Pertanahan) Terhadap Pencatatan Penerimaan Negara Bukan Pajak Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bengkalis. *JAS (Jurnal Akuntansi Syariah)*, 3(1), 20-36.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2).
- Arifianti, M. N., & Mardhika, R. (2023). PENGARUH RENANG GAYA BEBAS TERHADAP KEBUGARAN JASMANI USIA REMAJA 11–15 TAHUN. *Jurnal Adiraga*, 9(1), 57-65.
- Aslam, M. P. (2024). *Kepemimpinan Visioner dan Iklim Organisasi dalam Pendidikan: Optimalisasi Kepuasan Kerja Guru*. Indonesia Emas Group.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9-15.
- Cahyani, N., Hayati, S., & Aditya, A. M. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan di Universitas X. *Jurnal Psikologi Karakter*, 3(2), 603-611.
- DAMANIK, D. J. (2020). *ANALISIS FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA KARYAWAN PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA CABANG BERASTAGI* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS QUALITY).

- Darham, M., Djumlani, A., & Amin, M. J. (2017). Pengaruh pendekatan keadilan organisasi (organizational justice) terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Samarinda. *Jurnal Administrative Reform*, 3(2), 302-312.
- Fauzi, A., Wulandari, A. S., Cahyani, D. R., Nurfitri, N., Khairani, N., Deva, R., & Nursafitri, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 229-241.
- Fakhri, R. A. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada PT. Pertamina Training and Consulting). *SI Manajemen*, 1-18.
- Fauziah, S. (2023). *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru: Penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Nurul falah Bekasi* (Doctoral dissertation, UIN Sunan Gunung Djati Bandung).
- Fernandez, A. P. P., SE, M., & Aprilianti, D. (2022). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BAGIAN PENDAFTARAN SERVIS DI YAMAHA SENTRAL MOTOR CABANG SUKABUMI: Manajemen Sumberdaya Manusia. *Ekonomedia*, 11(01), 93-103.
- Fitriya, A., & Kustini, K. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(2), 634-649.
- Fitriyansyah, D., & Mualida, H. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA PT MOLADIN DIGITAL INDONESIA REGIONAL JAKARTA. *Journal of Research and Publication Innovation*, 1(4), 1302-1311.
- Gunawan, F. (2017). Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keadilan Sebagai Variabel Moderasi Pada Pt Lautan Teduh Interniaga.
- Habudin, H. (2020). Budaya Organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(1), 23-32.
- Haryuningputri, M., & Widyarti, E. T. (2012). Pengaruh rasio profitabilitas dan eva terhadap harga saham pada sektor industri manufaktur di bei tahun 2007-2010. *Diponegoro Journal of Management*, 1(4), 67-79.

- Indrayani, L. P. C., & Suwandana, I. G. M. (2016). *Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Iswara, W., Gunawan, A., & Dalifa, D. (2018). Pengaruh Bahan Ajar Muatan Lokal Mengenal Potensi Bengkulu Terhadap Hasil Belajar Siswa. *Jurnal pgsd: jurnal ilmiah pendidikan guru sekolah dasar*, 11(1), 1-7.
- Joko, T., Munir, R., & Fattah, N. (2019). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PENGAWASAN DAN KOMITMEN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA KABUPATEN BANTAENG. *YUME: Journal of Management*, 2(2).
- Jufrizen, J., & Hamdani, S. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(2), 1256-1274.
- Juliansyah, Z., Prayitno, I., & Muhtadin, I. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal sosial dan sains*, 4(1), 76-84.
- Kaharu, D., & Budiarti, A. (2016). Pengaruh Gaya Hidup, Promosi, Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Pada Cosmic. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 5(3).
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 7(2), 171-188.
- Kurniawan, H. (2015). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Topsis Berbasis Web Pada CV. Surya Network Indonesia. *Proceedings Konferensi Nasional Sistem dan Informatika (KNS&I)*.
- Lako, A. (2002). Budaya organisasi dan kesuksesan kinerja ekonomi. *Kajian Bisnis*, 27, 55-67.
- Lase, A. Y. P. (2020). Pengaruh Pelayanan Purna Jual Terhadap Loyalitas Konsumen Pada Asus Service Center Kota Jambi. *Science of Management and Students Research Journal (SMS)*, 1(6), 193-199.

- Lolowang, M. G., Adolfini, A., & Lumintang, G. (2016). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(2).
- Lumingkewas, I. G., & Mas'ud, F. (2017). PENGEMBANGAN KARIER PADA PEREMPUAN (Studi Fenomenologi pada Karyawan Perempuan PT. Semen Indonesia). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 456-470.
- Marlius, D., & Pebrina, I. (2022). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kencana Sawit Indonesia. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(2), 1218-1238.
- Marpaung, K. H., Tambunan, A. P., & Siregar, S. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi. *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 6(Suplemen), 47-56.
- Muchlisin, A. (2018). *PENGARUH UKURAN PERUSAHAAN TERHADAP PENERAPAN GOODCORPORATE GOVERNANCE (GCG) PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR BERGERAK PADA BIDANG KONSUMSI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA* (Doctoral dissertation, STIE Widya Gama Lumajang).
- Mulya, H. G., & Fauzihardani, E. (2022). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dengan Kepatuhan Terhadap Regulasi sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 4(1), 192-212.
- Nadhil Riyahtha, R. (2021). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN ASING PT. TOYOTA BOSHOKU INDONESIA* (Doctoral dissertation, SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA JAKARTA).
- Ningsih, N. K. A. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Kab. Badung* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS MAHASARASWATI DENPASAR).
- Nugraha, J. P., Alfiah, D., Sinulingga, G., Rojiati, U., Saloom, G., Johannes, R., ... & Beribe, M. F. B. (2021). *Teori perilaku konsumen*. Penerbit NEM.

- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh etika kerja, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245-261.
- Purwitasari, H. Y. (2021). Pengaruh Religiusitas, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, Disiplin, Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Klaten.
- PUTRA, A. P. (2023). *PENGARUH INSENTIF DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DALAM PERSPEKTIF BISNIS ISLAM (Studi Pada Karyawan Alfamart Kota Bandar Lampung)* (Doctoral dissertation, UIN Raden Intan Lampung).
- Ramdhan, S., & Salim, R. M. A. (2024). Kontribusi planned happenstance skills terhadap perilaku eksplorasi karier siswa sekolah menengah kejuruan: Peran mediasi career decision self-efficacy. *Jurnal Kajian Bimbingan dan Konseling*, 5(1), 13.
- Ramli, A. H., & Yudhistira, R. (2018, October). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta. In *Prosiding Seminar Nasional Cendekiawan* (pp. 811-816).
- Rato, K. W., & Leda, R. (2020). Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 17(2), 171-186.
- Rizal, A. S., & Mukhti, N. (2024). MENJELAJAHI MAKNA BUDAYA ORGANISASI. *Jurnal Ilmiah Kajian Multidisipliner*, 8(5).
- Rizka, Z. (2013). Sikap terhadap pengembangan karir dengan burnout pada Karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 1(2), 260-272.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi (Edisi 16)*. Jakarta: Salemba Empat
- Roswirman, R., & Elazhari, E. (2021). Pengaruh Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru pada Era New Normal di SMK Swasta PAB 2 Helvetia. *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Society*, 1(4), 316-333.
- Rusady, M. V., Fauzi, A., Athiyah, A., Gafur, A., & Hidayat, W. (2024). Pengaruh Corporate Branding, Perilaku Organisasi, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai Terhadap Komitmen Organisasi di Lingkungan Kepolisian Daerah Nusa Tenggara Barat (Studi

Kasus pada Anggota Polri di lingkungan Polda NTB). *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, 5(3), 348-360.

Samsiah, S., & Winasis, A. W. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Pt. Siegwerk Indonesia Surabaya. *Majalah Ekonomi*, 25(2), 35-43.

Samsu, S. (2013). Analisis pengakuan dan pengukuran pendapatan berdasarkan PSAK NO. 23 pada PT. Misa Utara Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3).

Samsudin, I. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah Dan Manajemen Sarana Prasarana Terhadap Prestasi Sekolah (Studi pada SMK di Kota Tasikmalaya). *Administrasi Pendidikan: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana*, 1(1), 79-84.

Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto, S. (2016). *Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja* (Doctoral dissertation, State University of Malang).

Saputra, A. (2021). PENGARUH PERSONAL SELLING, SALES PROMOTION DAN DISTRIBUSI TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN PADA PT SUPERINDO KARYA GEMILANG BATAM. *SCIENTIA JOURNAL: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 4(3).

Sari, A. P., Ahmad, S., & Harris, H. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jambura Journal of Educational Management*, 97-113.

Sari, H. N., Rahmania, N., & Anshori, M. I. (2023). Pengembangan Karir Dalam Era Ambiguitas. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), 25-46.

Setiawan, R. B., Priyatna, S., & Suryanto, S. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Jawa Barat. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(6), 9913-9925.

Sholikhah, S., Simanjuntak, A. S., & Parimita, W. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Perum Perumnas Kantor Pusat Jakarta Timur. *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 9(2), 299-319.

Siallagan, H., & Siagian, S. R. (2020). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PELATIHAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KOMISI PEMILIHAN UMUM KABUPATEN TAPANULI UTARA.

Simanjuntak, T., & Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Knowledge Sharing dan Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Narma Toserba, Narogong Bogor. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 42-54.

Sudarmo, T. I., & Wibowo, U. D. A. (2018). Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Psycho Idea*, 16(1), 51-58.

Sulaefi, S. (2018). Pengaruh Disiplin, Motivasi, Budaya Organisasi Dan Stres Terhadap Kepuasan Kerja Pendidik Di Kabupaten Brebes. *Jurnal Manajemen*, 22(2), 186-204.

Sumbayak, J. S., Anisma, Y., & Hasan, M. A. (2017). *Pengaruh Keadilan Organisasi, Sistem Pengendalian Intern, Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kecurangan (Fraud)(Studi Empiris Pada Kantor Cabang Utama Perusahaan Leasing Di Kota Pekanbaru)* (Doctoral dissertation, Riau University).

Thawil, S. M., & Anwar, M. (2021). Empat dimensi keadilan organisasional yang dipersepsikan oleh karyawan terhadap kepuasan kerja. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(2), 97-111.

Upasuji, E., Komang, N., & Satrya, I. G. B. H. (2020). *Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, Dan Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan* (Doctoral dissertation, Udayana University).

Wahyudi, D. (2022). BAB V PERENCANAAN KARIR. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep Dasar Di Era Digital)*, 45.

Wahyudin, H. (2022). Budaya Organisasi. *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal*, 1(3).

Wanda, A. (2024). *NALISIS PENGARUH PELATIHAN KERJA, KOMPENSASI FINANSIAL DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KERJA KARYAWAN PT KALIMANTAN PRIMA PERSADA PADA LOKASI KERJA HEAD OFFICE (KPHO)* (Doctoral dissertation, Universitas Mohammad Husni Thamrin).

Wardhana, I., & Sasono, A. D. (2015). Pengaruh Motivasi, Insentif, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Telkomsel Grapari Pemuda Surabaya. *E-Jurnal Ilmu Manajemen Magistra*, 1(2), 2442-4315.

Yanwar, A. S., Wolor, C. W., & Marsofiyati, M. (2024). Analisis Pengembangan Karir Karyawan di PT Honest Financial Technologies. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 1-12.

Yolinza, N., & Marlius, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 183-203.

Zellawati, A., Ryandika, A. Y., & Argasiam, B. (2021). HUBUNGAN ANTARA KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA ANGGOTA SATUAN SAMAPTA POLRES SALATIGA. *IMAGE*, 1(2), 85-97.

Zulfiyah, H. (2019). *Analisis Komparatif Kualitas Pelayanan, Harga dan Cita rasa terhadap kepuasan pelanggan Ayam Nelongso dan Ayam Bakar Wong solo* (Doctoral dissertation, Untag 1945 Surabaya).

