

## Peran Kualitas Kerja Sebagai Mediasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Surakarta

### *The Role of Work Quality as a Mediator of Employee Performance at the Customs and Excise Supervision and Service Office (KPPBC) Type B Surakarta*

Denhas Fransasena<sup>a</sup>, Supawi Pawenang<sup>b</sup>, Ida Aryati<sup>c</sup>

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta  
<sup>a</sup>denhasf@yahoo.com, <sup>b</sup>pawenangsupawi@gmail.com, <sup>c</sup>idaaryatidpw@gmail.com

Disubmit : 25 Mei 2025, Diterima : 30 Juni 2025, Dipublikasi : 15 Juli 2025

#### **Abstract**

*The objective of this study is to analyze and examine the influence of organizational policy and career development on employee performance, with work quality as a mediating variable, at the Office of Supervision and Service of Customs and Excise Type Madya Pabean B Surakarta. The research method used is a descriptive method with a quantitative approach, and the sampling technique employed is Simple Random Sampling. The population in this study consists of all employees at the Office of Supervision and Service of Customs and Excise Type Madya Pabean B Surakarta, totaling 145 individuals. Meanwhile, the sample was randomly selected (probability sampling) with a total of 80 respondents. The data analysis techniques used in this study include descriptive statistics, measurement model testing (outer model) which covers validity tests (convergent validity and discriminant validity), as well as reliability tests (Cronbach's Alpha and Composite Reliability), structural model testing (inner model) using R-Square, F-Square, and Path Coefficient analysis, hypothesis testing using the bootstrapping method, and mediation testing to assess the effect of the mediating variable in the study, utilizing SmartPLS 4.0. The findings of the study reveal that organizational policy and career development have a significant effect on employee work quality. However, organizational policy, career development, and work quality do not have a significant impact on employee performance at the Office of Supervision and Service of Customs and Excise Type Madya Pabean B Surakarta. The work quality variable was found to be unable to mediate the relationship between organizational policy and career development in significantly improving performance. The variables of organizational policy, career development, and work quality together are able to influence employee performance at the office by 71%.*

**Keywords:** Organizational Policy, Career Development, Work Quality, Performance.

#### **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji pengaruh kebijakan organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kualitas kerja sebagai variabel mediasi di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Surakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik *Simple Random Sampling*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Surakarta sejumlah 145 orang. Sedangkan sampel dalam penelitian ini diambil secara acak (*probability sampling*) sebanyak 80 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi statistik deskriptif, uji model pengukuran (*outer model*) yang mencakup uji validitas (*convergent validity* dan *discriminant validity*) serta uji reliabilitas (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*), uji model struktural (*inner model*) dengan analisis R-Square, F-Square, dan *Path Coefficient*, uji hipotesis menggunakan metode *bootstrapping*, serta uji mediasi untuk mengukur pengaruh variabel mediasi dalam penelitian dengan menggunakan SmartPLS 4.0. Temuan dalam penelitian mengungkapkan bahwa kebijakan organisasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja pegawai. Akan tetapi kebijakan organisasi, pengembangan karir dan kualitas kerja tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta. Variabel kualitas kerja terbukti tidak mampu memediasi kebijakan organisasi dan pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja secara signifikan. Variabel kebijakan organisasi dan pengembangan karir serta kualitas kerja mampu memengaruhi variabel kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta sebesar 71%. **Kata Kunci:** Kebijakan Organisasi, Pengembangan Karir, Kualitas Kerja, Kinerja.

## 1. Pendahuluan

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Surakarta merupakan salah satu instansi pemerintah yang bertugas untuk melaksanakan pengawasan dan pelayanan di bidang kepabeanan dan cukai di wilayah Surakarta dan sekitarnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sebagai instansi pemerintah, KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat di bidang kepabeanan dan cukai.

Dalam memberikan pelayanan yang optimal, dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan memiliki kinerja yang baik. Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Nursam, 2017). Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Organisasi yang memiliki kinerja pegawai yang baik akan mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kualitas kerja pegawai menjadi faktor penting yang memediasi hubungan antara kebijakan organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja. Kualitas kerja merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta. Kualitas kerja yang tinggi menunjukkan pegawai dapat menjalankan tugas dengan efektif dan efisien, memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kualitas kerja adalah suatu standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan atau dilaksanakan karyawan atas tugas-tugasnya (Nasution, 2020).

Berdasarkan pengamatan awal, kualitas kerja pegawai pada KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kebijakan organisasi dan pengembangan karir. Kebijakan organisasi yang adil dan transparan akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras dan mencapai kinerja yang lebih tinggi (Akbar, 2018). Sedangkan pengembangan karir membantu pegawai untuk tetap *up-to-date* dengan perkembangan terbaru di bidangnya yang penting untuk mempertahankan kinerja tinggi dalam situasi yang dinamis (Ruswana *et al.*, 2024).

Constantinus (2021) mengemukakan kebijakan organisasi memainkan peran krusial dalam memengaruhi kualitas kerja pegawai. Kebijakan organisasi yang jelas, transparan, dan adil dalam promosi dan mutasi akan meningkatkan rasa keadilan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil akan bekerja dengan lebih baik. Kebijakan organisasi merupakan praktik-praktik dan sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan.

Pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai dimana sistem manajemen karir yang terstruktur dan transparan menjadi kesempatan untuk mengembangkan karir, baik melalui promosi jabatan maupun rotasi pekerjaan. Pegawai terdorong untuk terus belajar, meningkatkan kompetensi, dan memberikan kontribusi bagi organisasi. Pengembangan karir adalah aktivitas pegawai dalam menaikkan jabatan ke yang lebih

baik dan merencanakan karirnya dengan timbal balik yang baik pada perkembangan perusahaan (Nuriyah *et al.*, 2022).

Pada praktiknya masih ditemukan beberapa permasalahan terkait dengan kebijakan organisasi dan pengembangan karir di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta. Kondisi pegawai yang terlalu nyaman bekerja di kantor yang dekat dengan rumah (*homebase*) seringkali menimbulkan ketidakcocokan pegawai terhadap kebijakan organisasi seperti promosi dan mutasi di tempat lain. Selain itu pola pelatihan (diklat) yang saat ini cenderung dilaksanakan secara daring / dalam jaringan dan mengakibatkan kurang optimalnya pegawai dalam mengikuti materi yang disampaikan karena harus terbagi konsentrasinya dengan pekerjaan harian di kantor. Permasalahan tersebut dapat berdampak pada kualitas kerja yang juga berdampak pada kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut peneliti ingin meneliti dan mengkaji secara komprehensif untuk mengetahui sejauh mana kualitas kerja mampu memediasi kebijakan organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Surakarta.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **Kinerja**

Sinaga (2023) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

### **Kualitas Kerja**

Nasution (2020) mendefinisikan kualitas kerja sebagai ukuran seberapa baik seorang karyawan dalam mengerjakan apa yang seharusnya ia kerjakan. Dua hal yang dievaluasi dalam menilai kinerja karyawan berdasarkan definisi diatas yaitu perilaku dan kualitas kerja karyawan.

### **Kebijakan Organisasi**

Nawi (2017) mengemukakan kebijakan organisasi adalah rumusan umum yang mencakup ide, standar dan pola, merupakan berpikir sistem dari orang atau organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang didasari oleh pengelolaan pengetahuan. Maka kebijakan organisasi dapat diartikan sebagai dokumen formal atau produk dari suatu organisasi sebagai tanggapan atas dinamika yang terjadi pada lingkungan kebijakan.

### **Pengembangan Karir**

Pengembangan karir ialah suatu aktivitas pegawai guna menaikkan jabatan ke yang lebih baik atau merencanakan karirnya yang juga berpengaruh timbal balik yang baik pada perkembangan perusahaan (Tanjung *et al.* 2022).

## **3. Metode**

### **Desain Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode ini melibatkan pengumpulan data untuk menguji hipotesis atau

menjawab pertanyaan tentang pendapat orang atas suatu topik untuk memperoleh signifikasi hubungan antar variabel. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang didasarkan pada pengumpulan dan analisis berupa angka (numerik) untuk menjelaskan, memprediksi dan mengontrol fenomena yang diminati Leo (2015).

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sejauh mana kualitas kerja mampu memediasi kebijakan organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Surakarta dengan mengumpulkan data melalui kuesioner, observasi dan dokumentasi.

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Surakarta yang beralamat di Jalan Adi Sucipto No. 36, Blulukan, Kecamatan Colomadu, Kabupaten Karanganyar, Jawa Tengah. Penelitian ini dilaksanakan mulai dari bulan November 2024 sampai dengan April 2025 karena pada periode awal tahun tekanan kerja lebih ringan dibandingkan akhir tahun sehingga pegawai cenderung lebih kooperatif dalam memberikan data. Penelitian selama 6 bulan memberikan waktu yang cukup untuk melakukan observasi mendalam, pengumpulan data, analisis, serta validasi hasil penelitian.

### **Populasi**

Sugiyono (2019) mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Penelitian populasi dilakukan apabila seseorang ingin meneliti semua elemen dalam wilayah penelitian (Arikunto, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta sejumlah 145 (seratus empat puluh lima) orang.

### **Sampel**

Sugiyono (2019) mendefinisikan sampel sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila peneliti tidak mungkin mempelajari populasi karena keterbatasan waktu, dana dan tenaga, maka peneliti dapat menggunakan sampel dari populasi tersebut.

Begitupula sampel menurut Arikunto (2016) adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan populasi. Jika jumlah lebih dari 100 maka semua dapat diambil sampel, 10-20% atau 25-55%. Jika jumlah populasi kurang dari 100 maka semua populasi diambil sampel dengan cara sensus. Sampel penelitian ini merujuk pendapat Arikunto (2016) ditetapkan 55% dari populasi ( $55\% \times 145$ ) yaitu 79,75 dan dibulatkan menjadi 80. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini diambil secara acak (*probability sampling*) sebanyak 80 (delapan puluh) pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik *Simple Random Sampling* dimana pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2019).

#### 4. Hasil Dan Pembahasan

##### Deskripsi Responden

Deskripsi responden pada penelitian ini menggambarkan karakteristik 80 responden meliputi Jenis Kelamin, Usia, Pengalaman Kerja dan dan Pendidikan. Hasil analisis deskripsi responden dijelaskan sebagai berikut:

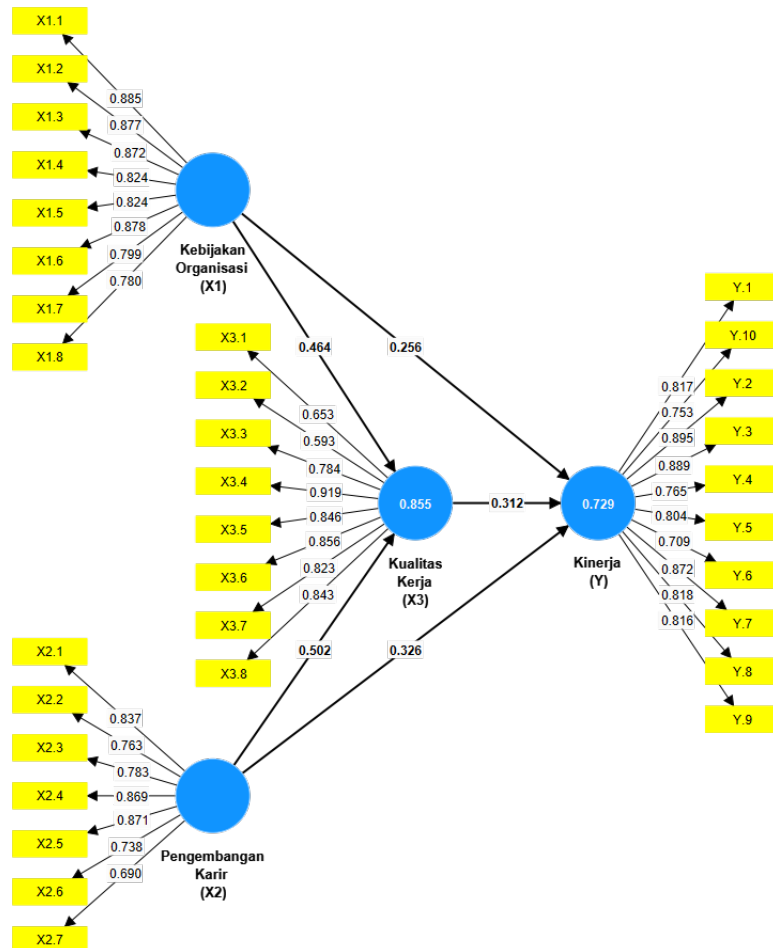
Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	67	83,75%
	Perempuan	13	16,25%
<b>Jumlah</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>
Usia	20 - 30 Tahun	14	17,5%
	31 - 39 Tahun	44	55%
	40 - 49 Tahun	17	21,25%
	> 50 Tahun	5	6,25%
<b>Jumlah</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>
Pengalaman Kerja	< 10 Tahun	16	20%
	11 - 20 Tahun	46	57,5%
	21 - 30 Tahun	16	20%
	> 30 Tahun	2	2,5%
<b>Jumlah</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>
Pendidikan	SMA / SMK	5	6,25%
	D1	4	5%
	D3 / D4	14	17,5%
	Sarjana (S1)	52	65%
	Magister (S2)	5	6,25%
<b>Jumlah</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa karakteristik responden dalam penelitian ini didominasi oleh laki-laki sebanyak 83,75% atau 67 dari total 80 responden, sedangkan perempuan hanya 16,25%. Dari segi usia, responden mayoritas berusia 31–39 tahun sebanyak 55% atau 44 responden. Berdasarkan masa pengalaman kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja selama 11–20 tahun sebanyak 57,5% atau 46 responden. Sementara itu, dari segi pendidikan, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 65% atau 52 responden dari total 80 responden.

##### Analisis Outer Model

Outer model memiliki tiap blok indikator yang berhubungan dengan variabel latennya. Merancang pengukuran model dalam menentukan sifat indikator juga tiap variabel laten, apakah refleksif atau formatif hasilnya. Hasil uji validitas jalur digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Hasil Analisis *Outer Model*  
(Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025)

**Uji *Convergent Validity***

*Convergent Validity* dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* dengan *construct score*, berdasarkan *standardized loading factor* yang menggambarkan besar korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0.7 dengan konstruk yang ingin diukur.

Tabel 2. Hasil Uji *Convergent Validity*

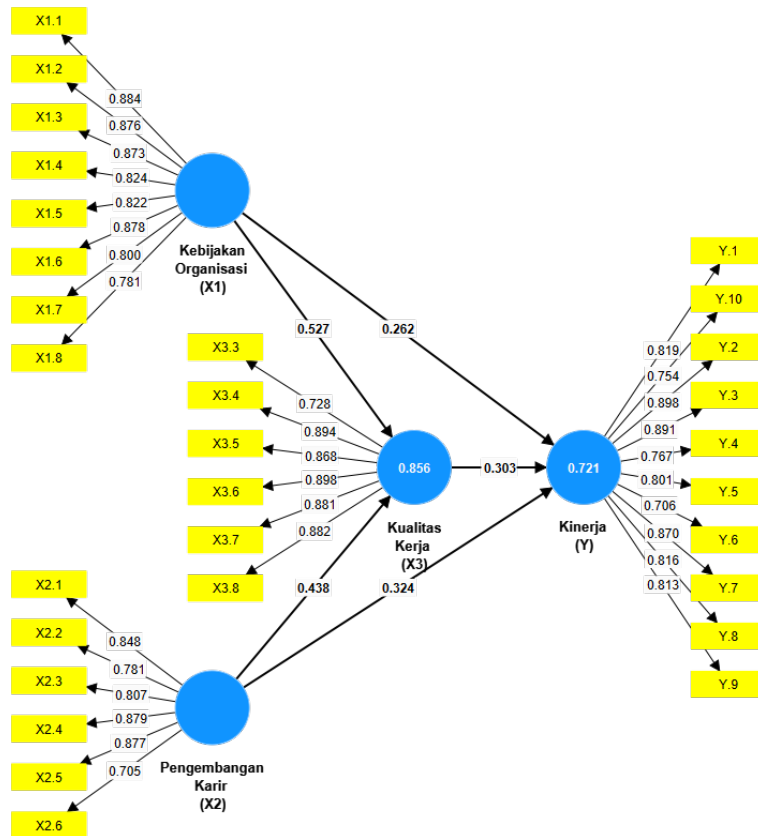
Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Kesimpulan
Kebijakan Organisasi (X <sub>1</sub> )	X1.1	0.885	0,700	Valid
	X1.2	0.877	0,700	Valid
	X1.3	0.872	0,700	Valid
	X1.4	0.824	0,700	Valid
	X1.5	0.824	0,700	Valid
	X1.6	0.878	0,700	Valid
	X1.7	0.799	0,700	Valid
	X1.8	0.780	0,700	Valid
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	X2.1	0.837	0,700	Valid
	X2.2	0.763	0,700	Valid
	X2.3	0.783	0,700	Valid

	X2.4	0.869	0,700	Valid
	X2.5	0.871	0,700	Valid
	X2.6	0.738	0,700	Valid
	X2.7	0.690	0,700	Tidak Valid
Kualitas Kerja (X <sub>3</sub> )	X3.1	0.653	0,700	Tidak Valid
	X3.2	0.593	0,700	Tidak Valid
	X3.3	0.784	0,700	Valid
	X3.4	0.919	0,700	Valid
	X3.5	0.846	0,700	Valid
	X3.6	0.856	0,700	Valid
	X3.7	0.823	0,700	Valid
	X3.8	0.843	0,700	Valid
	Kinerja (Y)	Y.1	0.817	0,700
Y.2		0.895	0,700	Valid
Y.3		0.889	0,700	Valid
Y.4		0.765	0,700	Valid
Y.5		0.804	0,700	Valid
Y.6		0.709	0,700	Valid
Y.7		0.872	0,700	Valid
Y.8		0.818	0,700	Valid
Y.9		0.816	0,700	Valid
Y.10		0.753	0,700	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Tabel 2 memperlihatkan bahwa terdapat beberapa indikator memiliki nilai *Loading Factor* < 0,7, sehingga dinyatakan tidak valid atau tidak dapat dipakai sebagai indikator variabel penelitian ini. Oleh sebab itu peneliti melakukan revisi terhadap indikator yang dinilai tidak valid yaitu X2.7, X3.1 dan X3.2 dengan menghapusnya.

Setelah melakukan revisi pada uji validitas outer model maka akan terlihat bahwa seluruh variabel pada penelitian ini memiliki nilai *loading factor* > 0.7 yang menunjukkan bahwa variabel telah memenuhi syarat valid dan tidak memiliki masalah (Ghozali, 2016).



Gambar 2. Hasil Analisis *Outer Model* (Revisi)  
(Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025)

Dari outer tersebut maka diperoleh hasil uji *Convergent Validity* setelah dilakukan revisi sebagaimana Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Hasil Uji *Convergent Validity* (Revisi)

Variabel	Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Kesimpulan
Kebijakan Organisasi (X <sub>1</sub> )	X1.1	0.884	0,700	Valid
	X1.2	0.876	0,700	Valid
	X1.3	0.873	0,700	Valid
	X1.4	0.824	0,700	Valid
	X1.5	0.822	0,700	Valid
	X1.6	0.878	0,700	Valid
	X1.7	0.800	0,700	Valid
	X1.8	0.781	0,700	Valid
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	X2.1	0.848	0,700	Valid
	X2.2	0.781	0,700	Valid
	X2.3	0.807	0,700	Valid
	X2.4	0.879	0,700	Valid
	X2.5	0.877	0,700	Valid
	X2.6	0.705	0,700	Valid
Kualitas Kerja (X <sub>3</sub> )	X3.3	0.728	0,700	Valid
	X3.4	0.894	0,700	Valid
	X3.5	0.868	0,700	Valid
	X3.6	0.898	0,700	Valid
	X3.7	0.881	0,700	Valid



	X3.8	0.882	0,700	Valid
Kinerja (Y)	Y.1	0.819	0,700	Valid
	Y.2	0.898	0,700	Valid
	Y.3	0.891	0,700	Valid
	Y.4	0.767	0,700	Valid
	Y.5	0.801	0,700	Valid
	Y.6	0.706	0,700	Valid
	Y.7	0.870	0,700	Valid
	Y.8	0.816	0,700	Valid
	Y.9	0.813	0,700	Valid
	Y.10	0.754	0,700	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh nilai *loading factor* pada seluruh indikator variabel lebih besar dari 0,7 sehingga memenuhi syarat lolos *Convergent Validity* Dengan demikian penelitian dapat dilanjutkan pada uji *Discriminant Validity*.

### Uji *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* adalah tingkat diferensi suatu indikator dalam mengukur konstruk instrumen. Pengujian *discriminant validity* dapat dilakukan dengan pemeriksaan *Cross Loading* yaitu koefisien korelasi indikator terhadap konstruk asosasinya harus lebih besar daripada konstruk lainnya. Hal tersebut mengindikasikan kecocokan suatu indikator dalam menjelaskan konstruk asosasinya dibandingkan konstruk lain. Berikut adalah hasil pengujian *Discriminant Validity* :

Tabel 4. Hasil Uji *Discriminant Validity*

Indikator	Kebijakan Organisasi (X1)	Pengembangan Karir (X2)	Kualitas Kerja (X3)	Kinerja (Y)	Kesimpulan
X1.1	0.884	0.643	0.706	0.633	Valid
X1.2	0.876	0.685	0.700	0.673	Valid
X1.3	0.873	0.653	0.666	0.654	Valid
X1.4	0.824	0.688	0.601	0.625	Valid
X1.5	0.822	0.697	0.676	0.622	Valid
X1.6	0.878	0.634	0.717	0.642	Valid
X1.7	0.800	0.641	0.664	0.667	Valid
X1.8	0.781	0.607	0.710	0.590	Valid
X2.1	0.702	0.848	0.702	0.644	Valid
X2.2	0.638	0.781	0.612	0.611	Valid
X2.3	0.654	0.807	0.710	0.630	Valid
X2.4	0.716	0.879	0.703	0.615	Valid
X2.5	0.747	0.877	0.701	0.703	Valid
X2.6	0.536	0.705	0.604	0.668	Valid
X3.4	0.686	0.647	0.728	0.670	Valid
X3.5	0.709	0.645	0.894	0.654	Valid
X3.6	0.769	0.650	0.868	0.634	Valid
X3.7	0.794	0.619	0.898	0.684	Valid
X3.8	0.775	0.657	0.881	0.690	Valid
Y.1	0.785	0.606	0.682	0.704	Valid
Y.2	0.579	0.590	0.627	0.754	Valid
Y.3	0.798	0.692	0.707	0.898	Valid
Y.4	0.783	0.641	0.714	0.891	Valid

Y.5	0.596	0.666	0.706	0.767	Valid
Y.6	0.544	0.626	0.532	0.801	Valid
Y.7	0.495	0.499	0.474	0.706	Valid
Y.8	0.767	0.661	0.705	0.819	Valid
Y.9	0.680	0.555	0.538	0.812	Valid
Y.10	0.579	0.589	0.608	0.754	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya lebih besar daripada nilai *cross loading*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana pada blok indikator variabel tersebut lebih baik daripada indikator blok lainnya.

### Uji Composite Reliability

Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Berikut adalah nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*:

Tabel 5. Hasil Uji Composite Reliability

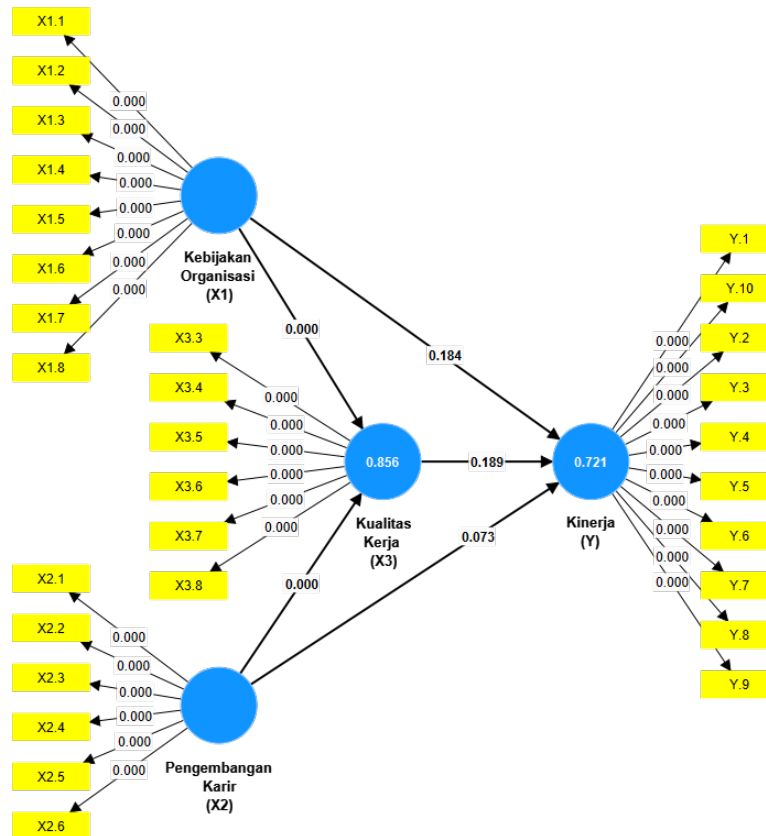
Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Nilai Composite Reliability	Keterangan
Kebijakan Organisasi (X <sub>1</sub> )	0.942	0.952	Reliabel
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	0.900	0.924	Reliabel
Kualitas Kerja (X <sub>3</sub> )	0.929	0.945	Reliabel
Kinerja (Y)	0.944	0.952	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan Tabel 5 disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel karena nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*  $> 0,7$ . Sehingga disimpulkan keseluruhan variabel telah memenuhi syarat dan yang menunjukkan konsistensi internal atau dapat diandalkan.

### Analisis Inner Model

Setelah lolosnya uji validitas dan reliabilitas, maka dapat dilakukan pengujian selanjutnya yaitu model struktural. Model evaluasi ini untuk memperkirakan apakah terdapat sebab akibat dalam keterkaitan variabel laten (tidak bisa dievaluasi secara langsung), berupa pengujian hubungan konstruk laten yang dilakukan dengan hasil sebagai berikut:



Gambar 3. Hasil Analisis *Inner Model*  
(Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025)

### Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Uji *R-Square* dilakukan untuk menguji dan melihat kemampuan variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas. Nilai yang dihasilkan berkisar antara 0 sampai 1, dimana nilai yang lebih tinggi atau mendekati 1 adalah hasil yang lebih baik. Ghazali (2016) menyatakan bahwa dalam metode SEM PLS dibagi menjadi 3 kriteria yang mencakup :

1. Nilai *R-Square* sebesar  $> 0,67$  dikategorikan kuat
2. Nilai *R-Square* sebesar  $> 0,33$  dikategorikan sedang
3. Nilai *R-Square* sebesar  $< 0,19$  dikategorikan lemah

Hasil pengujian *R-Square* yang dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>	Kategori
Kualitas Kerja (X <sub>3</sub> )	0.856	0.852	Kuat
Kinerja (Y)	0.721	0.710	Kuat

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Data tabel 5 terlihat nilai *R-Square Adjusted* variabel Kualitas Kerja sebesar 0,852, hal tersebut menandakan bahwa variabel independen yaitu Kebijakan Organisasi dan Pengembangan Karir mampu menjelaskan secara kuat variabel Kualitas Kerja sebesar 85,2%. Sedangkan nilai *R-Square Adjusted* variabel Kinerja sebesar 0,710 menandakan bahwa variabel independen yaitu Kebijakan Organisasi

dan Pengembangan Karir serta variabel intervening Kualitas Kerja mampu memengaruhi variabel Kinerja sebesar 71%.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kebijakan Organisasi dan Pengembangan Karir memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja, tetapi pengaruh tersebut juga diperkuat dengan adanya Kualitas Kerja sebagai variabel intervening. Nilai *R-Square Adjusted* yang tinggi pada Kinerja (0,710) dan Kualitas Kerja (0,852), membuktikan bahwa model ini memiliki kekuatan prediktif yang baik dalam menjelaskan variabel dependen. Selain itu, hasil ini juga menandakan bahwa ada faktor lain sebesar 29% yang belum diteliti tetapi dapat memengaruhi Kinerja pegawai. Faktor-faktor ini bisa mencakup motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kesejahteraan pegawai, maupun lingkungan kerja yang juga dapat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Surakarta.

### Uji F<sup>2</sup> (*F-Square / Size Effect*)

Uji F<sup>2</sup> digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. *Size Effect* memiliki tiga kriteria penarikan kesimpulan yaitu :

1. Nilai *F-Square* sebesar > 0,35 dikategorikan kuat
2. Nilai *F-Square* sebesar > 0,15 dikategorikan sedang
3. Nilai *F-Square* sebesar > 0,02 dikategorikan lemah

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan menggunakan smartPLS maka diperoleh nilai sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji *F-Square*

Variabel	Kualitas Kerja (X <sub>3</sub> )	Kinerja (Y)
Kebijakan Organisasi (X <sub>1</sub> )	0.571	0.046
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	0.394	0.080
Kualitas Kerja (X <sub>3</sub> )		0.048

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa nilai *F-Square* variabel Kebijakan Organisasi terhadap Kinerja adalah sebesar 0,046, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan kebijakan organisasi dalam menjelaskan kinerja pegawai tergolong lemah. Nilai *F-Square* variabel Pengembangan Karir terhadap Kinerja sebesar 0,080 menunjukkan bahwa pengembangan karir juga dikategorikan memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja. Begitupula nilai *F-Square* Kualitas Kerja terhadap Kinerja sebesar 0,048 membuktikan bahwa kualitas kerja lemah dalam memengaruhi kinerja pegawai.

Sedangkan terhadap Kualitas Kerja, nilai *F-Square* variabel Kebijakan Organisasi diketahui sebesar 0,571 yang artinya bahwa pengaruh Kebijakan Organisasi dikategorikan kuat. Sejalan dengan hasil tersebut, nilai *F-Square* Pengembangan Karir terhadap Kualitas Kerja sebesar 0,294 menunjukkan pengembangan karir memiliki pengaruh yang kuat terhadap kualitas kerja.

Kebijakan organisasi dan pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh yang kuat terhadap kualitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang diterapkan di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta, berkontribusi besar dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai. Selain itu, program pengembangan karir juga memainkan

peran penting dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai. Dengan demikian, organisasi perlu terus memperbarui kebijakan dan program pengembangan karir agar kualitas kerja pegawai terjaga meningkat.

Sedangkan dalam kaitannya dengan kinerja pegawai, Kebijakan organisasi, pengembangan karir dan kualitas kerja termasuk dalam kategori lemah dalam memengaruhi kinerja pegawai. Meskipun demikian, nilai *F-Square* Pengembangan Karir yang lebih tinggi menunjukkan adanya pengaruh yang cukup terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian meskipun pengaruh langsung dari kebijakan organisasi, pengembangan karir dan kualitas kerja terhadap kinerja pegawai tergolong rendah, kemungkinan ada faktor lain yang turut berkontribusi dalam menentukan kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta.

### Uji Estimate For Path Coefficient

*Estimate For Path Coefficient* digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. *Path coefficient* melalui *bootstrapping* digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh secara parsial dan menunjukan hubungan antar variabel mengarah positif dan negatif. Berikut adalah Tabel *path coefficient*:

Tabel 7. Hasil Uji *Path Coefficient*

Jalur Variabel	<i>Original Sample</i>	Keterangan
Kebijakan Organisasi → Kualitas Kerja	0.527	Positif
Pengembangan Karir → Kualitas Kerja	0.438	Positif
Kualitas Kerja → Kinerja	0.303	Positif
Kebijakan Organisasi → Kinerja	0.262	Positif
Pengembangan Karir → Kinerja	0.324	Positif

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Hasil uji *path coefficient* menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel dalam model bersifat positif. Kebijakan organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kualitas kerja dan kinerja karyawan, sementara kualitas kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Ini berarti peningkatan pada satu variabel akan diikuti oleh peningkatan pada variabel lain dalam arah yang sama.

### Uji Hipotesis

Pengujian ini dilakukan untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural yang bertujuan untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* menggunakan smartPLS 4.0.

Dalam penelitian ini kriteria penerimaan hipotesis adalah ketika t-statistik > 1,96 dan jika nilai *p-values* < 0,05. Berikut ini dijelaskan hasil pengujian hipotesis :

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	T-Statistik	<i>p-Values</i>	Keterangan
H <sub>1</sub> : Kebijakan Organisasi → Kualitas Kerja	5.317	0.000	H <sub>1</sub> diterima
H <sub>2</sub> : Pengembangan Karir → Kualitas Kerja	4.324	0.000	H <sub>2</sub> diterima
H <sub>3</sub> : Kualitas Kerja → Kinerja	1.313	0.189	H <sub>3</sub> ditolak
H <sub>4</sub> : Kebijakan Organisasi → Kinerja	1.330	0.184	H <sub>4</sub> ditolak
H <sub>5</sub> : Pengembangan Karir → Kinerja	1.796	0.073	H <sub>5</sub> ditolak

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Melalui hasil uji hipotesis pengaruh langsung pada tabel 4.13, T-Statistik dan *p-Value* mempunyai taraf signifikansi dari koefisien jalur yang dijabarkan pada penjelasan berikut:

a. Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>)

Berdasarkan hasil uji T-statistik, data  $t_{hitung} 5.317 > 1,96$  menunjukkan bahwa variabel Kebijakan Organisasi berpengaruh terhadap variabel Kualitas Kerja. Sedangkan nilai *p-Values* sebesar  $0.000 < 0.05$  membuktikan signifikansinya pada pengaruh variabel Kebijakan Organisasi terhadap variabel Kualitas Kerja. Dengan terpenuhinya kriteria penerimaan hipotesis tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kebijakan organisasi terhadap kualitas kerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta, sehingga Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>) diterima.

b. Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>)

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir terhadap variabel Kualitas Kerja memiliki nilai *p-values* sebesar  $0.000 < 0.05$ , serta nilai T-statistik sebesar  $4.324 > 1,96$ . Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta, sehingga Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>) diterima.

c. Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>)

Secara parsial hasil uji hipotesis dari variabel Kualitas Kerja terhadap Kinerja menunjukkan nilai *p-value*  $0.189 > 0.05$  dan nilai T-statistik sebesar  $1.313 < 1,96$  sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>) ditolak. Dengan demikian terbukti bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan kualitas kerja terhadap kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta.

d. Hipotesis 4 (H<sub>4</sub>)

Pengaruh kebijakan organisasi terhadap kinerja memiliki nilai profitabilitas (*p-values*) sebesar  $0.184 > 0,05$ , yang artinya variabel kebijakan organisasi tidak signifikan terhadap variabel kinerja. Begitupula nilai T-statistik  $1.330 < 1,96$  menunjukkan bahwa variabel kebijakan organisasi tidak mampu memberi pengaruh pada variabel kinerja. Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan kebijakan organisasi terhadap kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta, sehingga Hipotesis 4 (H<sub>4</sub>) ditolak.

e. Hipotesis 5 (H<sub>5</sub>)

Hasil uji dari koefisien pada parameter untuk menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai *p-Values* sebesar 0.073 (diatas

0,05) dan nilai T-Statistik sebesar 1.796 (dibawah 1,96). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta, sehingga Hipotesis 5 ( $H_5$ ) ditolak.

## **Pembahasan**

### **Kebijakan Organisasi Terhadap Kualitas Kerja**

Hasil analisis menunjukkan terdapat pengaruh signifikan kebijakan organisasi terhadap kualitas kerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta. Dikarenakan hasil uji hipotesis t-statistik 5.317 lebih besar dari 1,96 dan  $p$ -value  $0,000 < 0,05$  sehingga kebijakan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja pegawai.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nusantara dan Rusdianti (2017) yang menunjukkan bahwa kebijakan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kualitas kerja karyawan, namun penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saleem dan Malik (2023) yang menunjukkan bahwa kebijakan organisasi terbukti secara negatif memengaruhi kualitas kehidupan kerja.

### **Pengembangan Karir Terhadap Kualitas Kerja**

Pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta berdasarkan hasil uji hipotesis dimana nilai  $p$ -values sebesar  $0.000 < 0.05$ , serta nilai T-statistik sebesar  $4.324 > 1,96$ .

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nusantara dan Rusdianti (2017) yang mengungkapkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kualitas kerja pegawai. Berbeda dengan hal tersebut, Runtukahu dan Marthin (2024) menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh pada kualitas kerja.

### **Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil penelitian terbukti hipotesis ketiga ditolak, yaitu tidak terdapat pengaruh signifikan kualitas kerja terhadap kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta. Nilai T-statistik sebesar  $1.313 < 1,96$  dan  $p$ -value  $0.189 > 0.05$  mengindikasikan tidak adanya pengaruh pada kualitas kerja terhadap kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Subrata dan Rizky (2024), kualitas kerja terhadap kinerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Berbeda dengan hasil penelitian tersebut, Nasution (2020), Harahap (2020) serta Sinaga dan Mesra (2023) membuktikan terdapat pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja pegawai.

### **Kebijakan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa variabel kebijakan organisasi tidak mampu memberi pengaruh pada variabel kinerja dibuktikan dengan nilai T-statistik  $.330 < 1,96$  serta nilai profitabilitas ( $p$ -values) sebesar  $0.184 > 0,05$  sehingga  $H_4$  ditolak.

Hasil tersebut berkesesuaian dengan penelitian Wibawa *et al.* (2021) membuktikan sebaliknya dimana kebijakan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan penelitian Emita *et al.* (2021) serta Sinaga dan Mesra (2023) mengungkapkan sebaliknya dimana kebijakan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis terhadap Hipotesis 5 mengungkapkan bahwa pengembangan karir tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta. Data hasil pengujian hipotesis yaitu nilai *p-Values* sebesar 0.073 (diatas 0,05) dan nilai T-Statistik sebesar 1.796 (dibawah 1,96) menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sependapat dengan hasil penelitian ini, Nuriyah *et al.* (2022) membuktikan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Di lain sisi, Manalu (2018) dan Iis *et al.* (2022) membuktikan dalam penelitiannya dan menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

### **Kebijakan Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kualitas Kerja Pegawai**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa hipotesis keenam diterima karena nilai *p-values*  $0.208 > 0,05$  serta nilai T-statistik sebesar  $1.260 < 1,96$  yang artinya tidak terdapat pengaruh signifikan kebijakan organisasi terhadap kinerja melalui kualitas kerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta.

Kebijakan organisasi tidak mampu memengaruhi kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta meskipun melalui peningkatan kualitas kerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satunya adalah implementasi kebijakan yang tidak efektif atau kurang relevan dengan kebutuhan pegawai di lapangan. Meskipun organisasi menetapkan standar dan regulasi yang bertujuan meningkatkan kualitas kerja, namun jika kebijakan tersebut tidak diikuti dengan dukungan nyata seperti fasilitas kerja yang memadai, insentif, atau sistem evaluasi yang objektif, maka dampaknya terhadap kinerja tetap minim. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan organisasi yang tidak diinternalisasi dengan baik dan tidak didukung oleh operasional yang kuat cenderung tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

### **Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Melalui Kualitas Kerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai *p-value* 0.215 yang artinya lebih besar dari 0,05 dan nilai t-statistik  $1.239 > 1,96$  menunjukkan tidak terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja melalui kualitas kerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta.

Pengembangan karir melalui peningkatan kualitas kerja tidak mampu memengaruhi kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta dapat terjadi karena kurangnya keterkaitan antara program pengembangan karir dengan kebutuhan riil pegawai dalam menjalankan tugasnya. Misalnya, meskipun pegawai mendapatkan pelatihan atau kesempatan pengembangan diri, jika materi yang diberikan tidak sesuai dengan tantangan yang mereka hadapi di tempat kerja, maka peningkatan kualitas kerja yang terjadi tidak otomatis berdampak pada kinerja



keseluruhan. Akibatnya, meskipun kualitas kerja meningkat, hal itu tidak secara langsung mendorong kinerja pegawai secara keseluruhan.

## 5. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai peran kualitas kerja sebagai mediasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Surakarta, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan kebijakan organisasi terhadap kualitas kerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta
2. Terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kualitas kerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta
3. Tidak terdapat pengaruh signifikan kualitas kerja terhadap kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta
4. Tidak terdapat pengaruh signifikan kebijakan organisasi terhadap kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta
5. Tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta
6. Tidak terdapat pengaruh signifikan kebijakan organisasi terhadap kinerja melalui kualitas kerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta
7. Tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja melalui kualitas kerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean B Surakarta
8. Variabel kualitas kerja tidak mampu memediasi kebijakan organisasi dan pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja secara signifikan.
9. Model analisis terbukti kuat yang mana hal ini ditunjukkan oleh nilai *R-Square* variable kinerja sebesar 71% dan kualitas kerja sebesar 85,2 % .
10. Kebijakan organisasi dan pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh yang kuat terhadap kualitas kerja. Sedangkan dalam terhadap kinerja pegawai, Kebijakan organisasi, pengembangan karir dan kualitas kerja termasuk dalam kategori lemah dalam memengaruhi kinerja pegawai.

## 6. Daftar Pustaka

- Akbar, S. 2018. Analisa Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. *JIAGANIS: Journal of Administration, Bussiness, and Social Science*. Vol. 3, No. 2, h. 1–17.
- Arikunto, S. 2016. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ayu, L., T. Josiah dan Ahiruddin. 2023. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus : Kantor Kecamatan Simpang Pematang Kabupaten Mesuji). *Dikombis : Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*. Vol. 2, No. 1, h. 31–37.
- Ceswirdani, S. Henry dan C. Yuni. 2017. Pengaruh Kompetensi dan Kualitas Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kuranji. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Vol. 8(1), h. 1–6.
- Chiemeke, K. C., H. B. T. Ashari dan S. N. B. T. Muktar. 2024. Exploring the Influence of Organizational Policy on Quality of Work Life and Employee Engagement in Nigerian Manufacturing Companies. *IZA Journal of Labor Policy*. Vol. 14, No. 1, h. 50–68.
- Constantinus. 2021. Pengaruh Stres Kerja, Kebijakan Organisasi dan Organizational

- Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Pencapaian Target Kerja. *Indonesian Journal of Islamic Psychology*. Vol. 3, No. 2, h. 197–222.
- Emita, I., Syamsudin dan I. S. Sugeng. 2021. The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance At Pt Pos (Persero) Post Office Bekasi 17000. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*. Vol. 2, No. 1, h. 2722–8878.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi Ke-8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harahap, Y. R. 2020. Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi Dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (Bpjs) Kesehatan Cabang Padang Sidempuan. *JEKPP (Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Kebijakan Publik)*. Vol. 2, No. 1, h. 9–16.
- Hartini. 2021. *Person Organization Fit (P-O Fit), Quality of Work Life, dan Keadilan Organisasi*. Ke-1. M. Nasrudin, ed. Pekalongan: PT. Nasya Expanding Management.
- Iis, E. Y., Wahyuddin, A. Thoyib, R. N. Ilham dan I. Sinta. 2022. The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At the Office of Agriculture and Livestock in Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*. Vol. 2, No. 2, h. 227–236.
- Indonesia. 2016. *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 183 /PMK.01/2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 188/PMK.01/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai*.
- Joni, R. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kementerian Agama Kota Bandar Lampung. *Ekonometrika : Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Statistika*. Vol. 1, No. 1, h. 93–102.
- Karim, F. A. 2015. Implementasi Penegakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Vol. 3, No. 2.
- Kojo, F. O. L. C. dan R. N. Taroreh. 2023. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 11, No. 1, h. 236–247.
- Kumayas, C. R., A. Buche dan W. Waworundeng. 2020. Implementasi Kebijakan Pembebasan Bersyarat bagi Warga Binaan di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIB Bitung. *Development Resources Management Review*. Vol. 1, No. 1, h. 32–41.
- Leo, S. 2015. *Kiat Jitu Menulis Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Jakarta: Erlangga.
- Manalu, F. M. 2018. Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja PT PLN Batam. *Jurnal equilibiria Volume 5 No. 2 Tahun 2018*. Vol. 5, No. 2, h. 100–114.
- Munif, A., T. Nurhayati dan H. Widhiastuti. 2021. ANALISA PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI EKSTRINSIK, MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP KINERJA SDM DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING Ahmad Munif; Tatiek Nurhayati; Hardani Widhiastuti. Vol. 4800, h. 261–281.
- Musalli, N. M., A. Harun dan R. Zainnudin. 2015. The Relationship Between Staff Development, Organizational Policy, Staff Welfare To Personnel Performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 6, No. 4, h. 288–293.
- Nasution, S. L. 2020. Pengaruh Kualitas Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

- Karyawan Pada PT. Asam Jawa. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*. Vol. 7, No. 2, h. 88–94.
- Nawi, R. 2017. *Perilaku Kebijakan Organisasi*. Ke-1. S. Maldun, ed. 1. Makassar: CV. Sah Media.
- Nurhayati dan F. Sanuddin. 2024. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja di Kelurahan Bone-Bone, Kecamatan Batupuaru, Kota Baubau. *Jurnal Barata Indonesia (JBI)*. Vol. 1, No. 1, h. 33–44.
- Nursam, N. 2017. Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*. Vol. 2, No. 2, h. 167–175.
- Runtutahu, O. R. dan F. S. Marthin. 2024. Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kualitas Kerja Karyawan Perumda Air Minum Dua Sudara Kota Bitung. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 2, h. 566–575.
- Ruswana, C., R. Mariana, A. Fiki dan B. I. Maliki. 2024. Talent Management in the Digital Age: Optimizing Employee Potential through Technology. *YUME: Journal of Management*. Vol. 7, No. 1, h. 952–965.
- Saleem, F. dan M. I. Malik. 2023. Technostress, Quality of Work Life, and Job Performance: A Moderated Mediation Model. *Behavioral Sciences*. Vol. 13, No. 12.
- Sihombing, N. E. . 2023. *Kualitas Kinerja Karyawan Berdasarkan Budaya Organisasi Dan Tingkat Pendidikan*. Pertama. I. Silvia, ed. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Sinaga, A. T. I. 2023. *Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Daerah: Tantangan dan Upaya Menuju Perilaku Kerja Inovatif*. Pertama. Banyumas: PT. Pena Persada Kerta Utama.
- Solehuddin. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Performance Analysis*. I. Yogyakarta: CV. Absolute Media.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, N. K., I. A. P. W. Sugianingrat dan K. D. I. S. Laksemmini. 2020. *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Pertama. Bali: Nilacakra.
- Tanjung, A. S., A. M. Purba dan M. Muhammad. 2022. Pemahaman terhadap Teori-Teori Organisasi. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*. Vol. 4, No. 4, h. 5816–5823.
- Wibawa, H. W., H. M. Ali dan A. B. Paryanti. 2021. Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Pendapatan UMKM. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*. Vol. 5, No. 3, h. 650.
- Widianti, H. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM): Sebuah Pengantar untuk Mahasiswa*. Ke-1. M. Nasrudin, ed. Pekalongan: PT. Nasya Expanding Management.
- Widiati, W. 2021. Analisis Kinerja Pegawai Kantor Desa Indrasari Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar. *AS-SIYASAH: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*. Vol. 6, No. 2, h. 50.
- Yam, J. H. dan R. Taufik. 2021. Hipotesis Penelitian Kuantitatif. *PERSPEKTIF: Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol. 3, No. 2, h. 96–102.