



## Jurnal Manajemen Retail Indonesia

Journal homepage: <https://ejournal.raharja.ac.id/index.php/jmari/index>  
ISSN 2723-2018 E-ISSN 2723-1984

### Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JM Mutu Utama Kantor Pusat BSD Kota Tangerang Selatan

Aulia Juniar Putri<sup>a</sup>, Sunarti<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universitas Muhammadiyah Jakarta, email: auliaputri4096@gmail.com

<sup>b</sup>Universitas Muhammadiyah Jakarta, email: sunarti@umj.ac.id

#### INFO ARTIKEL

##### **Riwayat Artikel:**

Received 12-11-2025

Revised 21-11-2025

Accepted 24-11-2025

##### **Keywords:** Career

Development,

Organizational Culture,

Employee Performance

##### **Kata Kunci:**

Pengembangan Karir,

Budaya Organisasi,

Kinerja Karyawan

#### ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of career development and organizational culture on employee performance at PT. JM Mutu Utama. The research employs a quantitative approach with an associative causal design. A saturated sampling technique was used, involving 80 respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression analysis. Data testing included validity tests, reliability tests, classical assumption tests, t-tests, and F-tests. The results show that career development and organizational culture have a significant effect on employee performance, both partially and simultaneously. These findings suggest that companies need to focus on structured career development and a supportive organizational culture to improve employee performance.*

---

#### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. JM Mutu Utama. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh dengan jumlah responden sebanyak 80 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Pengujian data meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji t, dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan, sehingga perusahaan perlu memperhatikan pengembangan karir dan budaya organisasi yang mendukung peningkatan kinerja karyawan.*

#### PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif guna meningkatkan daya saing. Kinerja karyawan menjadi faktor penting karena mencerminkan kemampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi. PT. JM Mutu Utama telah menerapkan pengembangan karir dan budaya organisasi, namun pelaksanaannya belum sepenuhnya terstruktur dan optimal sehingga belum sepenuhnya mendukung kinerja karyawan. Selain itu, faktor lain seperti gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja juga berperan dalam memengaruhi kinerja. Meskipun penelitian terdahulu menunjukkan pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja, kajian empiris pada perusahaan industri kimia masih terbatas, sehingga terdapat kesenjangan penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir, budaya organisasi, serta mempertimbangkan faktor lain terhadap kinerja karyawan PT. JM Mutu Utama. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia serta manfaat praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan daya saing. Berdasarkan latar belakang tersebut, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan menjadi: 1. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. JM Mutu Utama Kantor Pusat BSD Kota Tangerang Selatan? 2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. JM Mutu Utama Kantor Pusat BSD Kota Tangerang Selatan? 3. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. JM Mutu Utama Kantor Pusat BSD Kota Tangerang Selatan?

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

Kinerja karyawan adalah kemampuan individu dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Gkizani & Galanakis (2022) kinerja mencakup kuantitas, kualitas, efisiensi, dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas yang ditetapkan. Penilaian kinerja, menurut Robins (2011) dalam Rosmaini & Tanjung (2019) membantu pengambilan keputusan SDM, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, memberikan umpan balik, dan menjadi dasar pemberian penghargaan, sehingga organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan dapat bekerja secara optimal. Pengembangan karir berperan penting dalam mendukung kinerja karyawan karena memberikan arah, kesempatan, dan motivasi untuk meningkatkan kompetensi serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Onsardi & Tamsi (2023) pengembangan karir merupakan serangkaian proses dan kegiatan yang dirancang untuk mempersiapkan karyawan menghadapi peran dan tanggung jawab di masa depan dalam organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga memegang peranan penting karena nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan dalam organisasi membentuk perilaku, motivasi, serta etos kerja karyawan. Budaya organisasi, menurut Purwaningsih (2024) adalah sekumpulan nilai, norma, dan keyakinan bersama yang dianut oleh anggota organisasi, di mana budaya yang kuat dan positif dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja serta mendorong peningkatan kinerja karyawan dan inovasi dalam organisasi.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini disusun berdasarkan variabel penelitian seperti: a). H1: Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. JM Mutu Utama Kantor Pusat BSD Kota Tangerang Selatan. b). H2: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. JM Mutu Utama Kantor Pusat BSD Kota Tangerang Selatan. c). H3: Terdapat pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. JM Mutu Utama Kantor Pusat BSD Kota Tangerang Selatan

## **METODA PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif dan berdasarkan kausal yang dimana, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis variabel mana yang memiliki hubungan saling berkaitan, khususnya antara variabel independen, yaitu Pengembangan Karir (X1) dan Budaya Organisasi (X2), dengan variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan (Y). Dengan menggunakan metode asosiatif, penelitian ini diharapkan dapat mengetahui apakah Pengembangan karir dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan atau sebaliknya. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, yaitu daftar pertanyaan tertulis yang dibagikan kepada responden untuk memperoleh informasi terkait variabel penelitian sesuai skala pengukuran yang ditetapkan. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Pengujian data meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji t, dan uji F dengan bantuan program statistik.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan seluruh karyawan PT. JM Mutu Utama Kantor Pusat BSD Kota Tangerang Selatan yang berjumlah sebanyak 80 karyawan sebagai responden, dengan penyebaran kuesioner sebanyak 21 butir pernyataan. Karakteristik responden berdasarkan usia terdiri dari < 25 tahun berjumlah 9 orang (11,25%), 26-30 tahun berjumlah 16 orang (20%), 31-35 tahun berjumlah 23 orang (28,75%), dan usia > 36 tahun berjumlah 32 orang (40%). Berdasarkan jenis kelamin terdiri dari karyawan berjenis kelamin laki-laki berjumlah 63 orang (78,75%), dan berjenis kelamin perempuan berjumlah 17 orang (21,25%). Berdasarkan pendidikan terakhir karyawan dengan tingkat pendidikan SMA/Sederajat berjumlah 5 orang (6,25%), D3/D4 berjumlah 7 orang (8,75%), S1 berjumlah 33 orang (41,25%), S2 berjumlah 24 orang (30%), dan S3 berjumlah 11 orang (13,75%).

### A. Hasil Penelitian

#### 1. Uji Kualitas Data

##### a. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis melalui bantuan perangkat lunak SPSS Pada penelitian ini  $r$  tabel ( $df = 80 - 2$ ) dengan tingkat signifikansi 0,05, sehingga diperoleh nilai sebesar 0,2199. Suatu butir pernyataan dinyatakan valid apabila nilai  $r$  hitung >  $r$  tabel.

Tabel 1  
Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir (X1)

| Pernyataan | r-hitung |   | r-tabel | Keterangan |
|------------|----------|---|---------|------------|
| X1_P1      | 0,642    | > | 0,2199  | Valid      |
| X1_P2      | 0,760    | > | 0,2199  | Valid      |
| X1_P3      | 0,604    | > | 0,2199  | Valid      |
| X1_P4      | 0,724    | > | 0,2199  | Valid      |
| X1_P5      | 0,711    | > | 0,2199  | Valid      |
| X1_P6      | 0,737    | > | 0,2199  | Valid      |

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Tabel 2  
Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X2)

| Pernyataan | r-hitung |   | r-tabel | Keterangan |
|------------|----------|---|---------|------------|
| X2_P1      | 0,676    | > | 0,219   | Valid      |
| X2_P2      | 0,638    | > | 0,219   | Valid      |
| X2_P3      | 0,654    | > | 0,219   | Valid      |
| X2_P4      | 0,724    | > | 0,219   | Valid      |
| X2_P5      | 0,624    | > | 0,219   | Valid      |
| X2_P6      | 0,760    | > | 0,219   | Valid      |
| X2_P7      | 0,778    | > | 0,219   | Valid      |

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Tabel 3  
Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

| Pernyataan | r-hitung |   | r-tabel | Keterangan |
|------------|----------|---|---------|------------|
| Y P1       | 0,680    | > | 0,2199  | Valid      |
| Y P2       | 0,636    | > | 0,2199  | Valid      |
| Y P3       | 0,729    | > | 0,2199  | Valid      |
| Y P4       | 0,820    | > | 0,2199  | Valid      |
| Y P5       | 0,441    | > | 0,2199  | Valid      |
| Y P6       | 0,644    | > | 0,2199  | Valid      |
| Y P7       | 0,857    | > | 0,2199  | Valid      |
| Y P8       | 0,865    | > | 0,2199  | Valid      |

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 1, 2, dan 3, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada masing-masing variabel dinyatakan valid, karena setiap item memiliki nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel.

b. Uji Reabilitas

Tabel 4  
Hasil Uji Reabilitas Seluruh Variabel

| Variabel           | <i>Cronbach's Alpha</i> | Batasan | Keterangan |
|--------------------|-------------------------|---------|------------|
| Pengembangan Karir | 0.784                   | 0.600   | Reliabel   |
| Budaya Organisasi  | 0.811                   | 0.600   | Reliabel   |
| Kinerja Karyawan   | 0.857                   | 0.600   | Reliabel   |

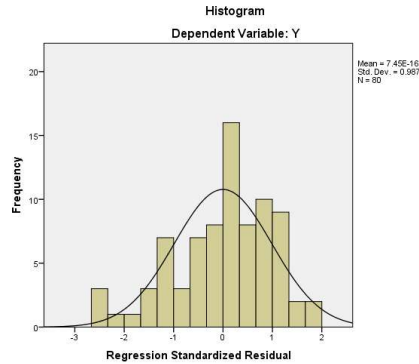
Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil uji reabilitas yang terdapat pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0.600 yang dimana untuk pengembangan karir sebesar 0.784, budaya organisasi 0.811, dan kinerja karyawan sebesar 0.857 dengan demikian, seluruh variabel tergolong reliabel.

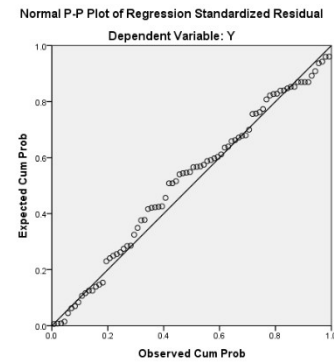
## 2. Hasil Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Grafik Histogram



Grafik Normal P-P Plot



Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil uji normalitas yang ditampilkan melalui grafik histogram dan grafik Normal P-P Plot, terlihat bahwa sebaran data mengikuti arah garis diagonal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa model regresi tersebut berdistribusi normal.

### b. Uji Multikolinearitas

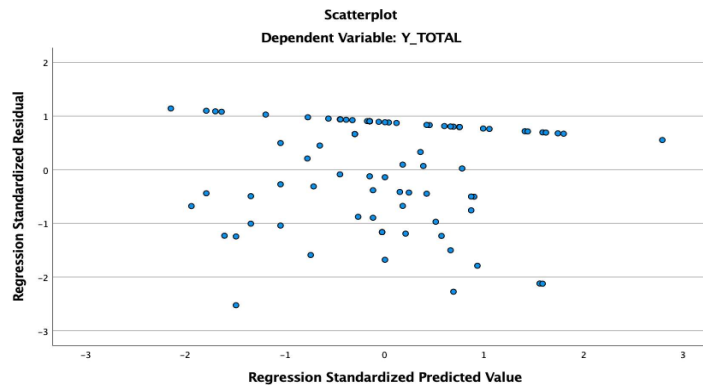
Tabel 5  
Uji Multikolinearitas  
Coefficients

| Model                      | Collinearity Statistics |       |
|----------------------------|-------------------------|-------|
|                            | Tolerance               | VIF   |
| 1 Total_Pengembangan Karir | .904                    | 1.106 |
| Total Budaya Organisasi    | .904                    | 1.106 |

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel 5, dapat dilihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF) semua variabel independen berada dibawah 10 yaitu sebesar 1,106. Selain itu, nilai Tolerance setiap variabel berada diatas 0,10 yaitu sebesar 0,904. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan korelasi yang tinggi antarvariabel independen dalam model regresi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami masalah multikolinearitas, sehingga variabel layak digunakan secara simultan dalam analisis regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Grafik terlihat bahwa titik-titik data penyebaran secara acak, baik diatas maupun dibawah garis nol, secara tidak membentuk pola tertentu seperti mengerucut, melebar, maupun bergelombang. Pola sebaran residual yang acak tersebut menunjukkan bahwa varians residual bersifat konstan pada setiap nilai prediksi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas, sehingga asumsi homoskedastisitas telah terpenuhi.

3. Teknik Analisis Data

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil yang disajikan pada Tabel 5, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 45,998 + 0,575 X_1 + 0,187 X_2$$

Interpretasi nilai :

- Konstanta (45,998) menunjukkan bahwa apabila Pengembangan Karir ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) bernilai nol, maka Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 45,998 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.
- Pengembangan Karir ( $X_1$ ) memiliki koefisien regresi 0,575, yang berarti setiap peningkatan satu satuan pada  $X_1$  akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,575 satuan, dengan variabel lain tetap.
- Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memiliki koefisien regresi 0,187, yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada  $X_2$  akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,187 satuan, dengan variabel lain diasumsikan konstan.

b. Analisis Koefisien Determinasi

Tabel 6  
Koefisien Determinasi  
Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .585 <sup>a</sup> | .342     | .325              | 3.186                      |

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan Tabel 6, nilai R Square sebesar 0,342 menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi mampu menjelaskan 34,2 persen variasi pada Kinerja Karyawan, sedangkan 65,8 persen sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,325 mengindikasikan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen dan ukuran sampel, kemampuan model menjelaskan kinerja karyawan berada pada angka 32,5 persen, tergolong sedang. Dengan demikian, kedua variabel ini tidak menjadi faktor dominan yang memengaruhi kinerja karyawan pada objek penelitian.

4. Pengujian Hipotesis

a. Uji Parsial (t)

Tabel 7  
Hasil Uji Parsial (t)  
Coefficients

| Model                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| (Constant)                 | 45.998                      | 2.659      |                           | 17.298 | .000 |
| 1 Total_Pengembangan Karir | .575                        | .091       | .613                      | 6.304  | .000 |
| Total Budaya Organisasi    | .187                        | .077       | .236                      | 2.426  | .018 |

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan Tabel 7 diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- Hasil uji t untuk variabel Pengembangan Karir (X1) menunjukkan t hitung = 6,304 > t tabel = 1,991 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.



- Hasil uji t untuk variabel Budaya Organisasi (X2) menunjukkan t hitung = 2,426 > t tabel = 1,991 dengan nilai signifikansi 0,018 lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, Ho ditolak dan Ha diterima, yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

b. Uji Simultan (F)

Tabel 8  
Hasil Uji Simultan (F)  
ANOVA

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 406.082        | 2  | 203.041     | 19.998 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 781.805        | 77 | 10.153      |        |                   |
| Total        | 1187.887       | 79 |             |        |                   |

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil uji F, diperoleh F hitung = 19,998, lebih besar dari F tabel = 3,12, dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, Ho ditolak dan Ha diterima, yang menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil olah data dan analisis penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa: Pengembangan Karir (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. JM Mutu Utama Kantor Pusat BSD Kota Tangerang Selatan; Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. JM Mutu Utama Kantor Pusat BSD Kota Tangerang Selatan; Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. JM Mutu Utama Kantor Pusat BSD Kota Tangerang Selatan. Keterbatasan penelitian ini adalah dilakukan hanya pada satu perusahaan, sehingga hasilnya sulit digeneralisasikan ke perusahaan lain dengan karakteristik berbeda. Selain itu, metode pengumpulan data berupa kuesioner dapat menimbulkan jawaban yang kurang akurat. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan, seperti kepemimpinan, motivasi, atau kepuasan kerja, serta menggunakan metode penelitian yang lebih kompleks agar hasil lebih komprehensif dan dapat diterapkan pada berbagai konteks industri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Eka Safitri Tiya, Kusuma Alum, Setianingsih Rahayu, & Yuslim. (2024). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Pertanahan Dan Tata Ruang Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 3(1), 306–323.
- Gkizani, A. M., & Galanakis, M. (2022). Goal Setting Theory in Contemporary Businesses: A Systematic Review. *Psychology*, 13(03), 420–426. <https://doi.org/10.4236/psych.2022.133028>
- Hatidah, & Indriansyah, A. (2022). Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Di Cv Mitra Celular Palembang. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 1(1), 179–189. <https://doi.org/10.59024/jumek.v1i1.39>
- Millah, A. S., Apriyani, Arobiah, D., Febriani, E. S., & Ramdhani, E. (2023). Analisis Data dalam Penelitian Tindakan Kelas. *Jurnal Kreativitas Mahasiswa*, 1(2), 140–153.
- Onsardi, O., & Tamsi, F. L. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Bio Nusantara Teknologi. (JEMS) *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 4(1), 109–117. <https://doi.org/10.36085/jems.v4i1.4433>
- Purwaningsih, D. (2024). Budaya Organisasi sebagai Mediator Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 522–532. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.4946>
- Rahmi Olivira Dewi. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 4(1), 70–80. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v4i1.4904>
- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Warahmah, M., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Pendekatan Dan Tahapan Penelitian Dalam Kajian Pendidikan Anak Usia Dini. *Jurnal DZURRIYAT Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini*, 1(2), 72–81. <https://doi.org/10.61104/jd.v1i2.32>
- Yolinza, N., & Marlius, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu ...*, 2(2). <https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jupiman/article/view/1640>
- Zaki, M., & Saiman, S. (2021). Kajian tentang Perumusan Hipotesis Statistik Dalam Pengujian Hipotesis Penelitian. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(2), 115–118. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i2.216>