

The Influence of Career Development and Work Environment on Job Satisfaction with Employee Performance as a Mediating Variable

Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai sebagai Variabel Mediasi

Fatwa Indriya Abimanyu¹, Francy Iriani Ekawati²

Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Trilogi

¹indriyaabimanyufatwa@gmail.com, ²francy@trilogi.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of career development and work environment on job satisfaction with employee performance as a mediating variable at the Directorate General of Economic Development and Community Empowerment for Transmigration. The research employed an associative quantitative approach based on positivism. The population consisted of 130 civil servants in 2025, with 100 respondents selected through purposive sampling and the Slovin formula (5% precision). Data were collected using a 4-point Likert scale questionnaire and analyzed statistically. The results indicate that career development and work environment have a positive and significant effect on both job satisfaction and employee performance. Employee performance also has a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, employee performance partially mediates the relationship between career development and work environment on job satisfaction. Overall, job satisfaction is influenced both directly and indirectly by career development and work environment through employee performance.

Keywords: Career Development, Work Environment, Employee Performance, Job Satisfaction.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan kinerja pegawai sebagai variabel mediasi pada Direktorat Jenderal Pengembangan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat Transmigrasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif berlandaskan positivisme. Populasi berjumlah 130 ASN tahun 2025, dengan sampel 100 responden yang ditentukan melalui purposive sampling dan rumus Slovin (presisi 5%). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert 4 poin dan dianalisis secara statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kinerja pegawai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kinerja pegawai memediasi secara parsial hubungan antara pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Secara keseluruhan, kepuasan kerja dipengaruhi secara langsung maupun tidak langsung oleh pengembangan karir dan lingkungan kerja melalui kinerja pegawai.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja.

1. Pendahuluan

Pelaksanaan Penyelenggaraan Transmigrasi dilakukan secara bertahap yang meliputi perencanaan kawasan transmigrasi, pembangunan kawasan transmigrasi, dan pengembangan kawasan transmigrasi. Pengembangan Kawasan Transmigrasi berkaitan dengan pengembangan pola usaha pokok yang berdasarkan pada hasil analisa potensi produk unggulan, sumber daya alam, sumber daya buatan, sumber daya manusia yang tersedia, serta analisa produksi, distribusi dan pasar. Program transmigrasi tidak hanya bertujuan pemerataan penduduk, tetapi juga membangun pusat-pusat pertumbuhan ekonomi baru di kawasan transmigrasi.

Direktorat Jenderal Pengembangan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat Transmigrasi pada Kementerian Transmigrasi memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi kawasan transmigrasi melalui penguatan kapasitas masyarakat, pengembangan usaha produktif, serta pemberdayaan ekonomi berbasis potensi lokal. Keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut sangat ditentukan oleh kinerja aparatur sipil negara (ASN) sebagai pelaksana kebijakan dan program pembangunan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi kebutuhan mendesak guna memastikan tercapainya target kinerja organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

Dalam praktiknya, kinerja pegawai tidak terlepas dari tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap pelaksanaan tugas, khususnya dalam mendukung program-program strategis pengembangan ekonomi dan pemberdayaan masyarakat transmigrasi yang bersifat lintas sektor dan menuntut koordinasi yang intensif. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja berpotensi menghambat optimalisasi kinerja pegawai serta berdampak pada pencapaian sasaran program dan kualitas layanan publik.

Dalam konteks Direktorat Jenderal Pengembangan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat Transmigrasi Kementerian Transmigrasi, kepuasan kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pengembangan karir, lingkungan kerja dan terutama kinerja mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Namun, meskipun penting, belum ditemukan riset yang secara khusus menginvestigasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Ditjen PEMT. Oleh karena itu, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara kinerja pegawai dan kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh pengembangan karir dan lingkungan kerja agar dapat memberikan masukan yang konstruktif untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut di bidang ini.

Salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pengembangan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat Transmigrasi adalah pengembangan karir. Sebagai organisasi publik, pengelolaan karir ASN menuntut adanya sistem yang transparan, adil, dan berbasis kompetensi. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat persepsi pegawai terkait keterbatasan kesempatan promosi, pengembangan kompetensi yang belum merata, serta belum optimalnya kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan penugasan yang diberikan. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja pegawai.

Selain pengembangan karir, lingkungan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja di Direktorat Jenderal Pengembangan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat Transmigrasi tidak

hanya mencakup aspek fisik seperti sarana dan prasarana kerja, tetapi juga aspek nonfisik, antara lain hubungan kerja antarpegawai, komunikasi organisasi, kepemimpinan, serta budaya kerja birokrasi. Kompleksitas tugas yang menuntut koordinasi lintas unit dan pemangku kepentingan eksternal sering kali menimbulkan tekanan kerja, sehingga apabila tidak diimbangi dengan lingkungan kerja yang kondusif dapat menurunkan kenyamanan dan kepuasan kerja pegawai.

Berbagai kajian empiris menunjukkan bahwa pengembangan karir dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan adanya perbedaan temuan, khususnya terkait peran kinerja pegawai sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya pada unit kerja yang memiliki karakteristik tugas pembangunan dan pemberdayaan masyarakat seperti Direktorat Jenderal Pengembangan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat Transmigrasi, kajian mengenai hubungan tersebut masih relatif terbatas.

Direktorat Jenderal Pengembangan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat Transmigrasi melaksanakan kebijakan pengembangan ekonomi dan pemberdayaan masyarakat transmigrasi secara terpadu. Dalam melaksanakan tanggungjawabnya tersebut, masih ada beberapa capaian kinerja yang belum mampu tercapai 100% sebagaimana ditargetkan dan tersaji dalam tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Beberapa Indikator Kinerja yang tidak tercapai selama tahun 2022-2024

Tahun	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian (%)
2024	Nilai SAKIP Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pengembangan Kawasan Transmigrasi	82.5 (Nilai)	70.6	85.58%
	Tingkat penerapan pengendalian intern Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pengembangan Kawasan Transmigrasi	3.4 (Level)	3.342 (Level)	98.29%
	Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan eksternal dan APIP lingkup Ditjen Pembangunan dan Pengembangan Kawasan Transmigrasi yang ditindaklanjuti (Sistem Pengendalian Internal dan Kepatuhan terhadap Perundang-undangan)	73 (Persen)	63 (Persen)	86.3%
2023	Nilai SAKIP Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pengembangan Kawasan Transmigrasi	82 (Nilai)	67.7	82.56%
2022	Nilai SAKIP Ditjen PPKTrans	81,5 (Nilai)	78,55 (Nilai)	96.38%

Sumber: LAKIP 2022-2024 (diolah, 2025)

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa indikator kinerja Nilai SAKIP selama 3 tahun belum mampu tercapai 100% bahkan cenderung mengalami penurunan dari 96,38% pada tahun 2022 menjadi 82,56% pada tahun 2022 dan sedikit meningkat

menjadi 85,58% pada tahun 2024. Hal ini mengindikasikan bahwa ada capaian penurunan kinerja yang perlu dikaji lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Untuk mengetahui kondisi kepuasan kerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pengembangan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat, telah dilakukan prasurvei kepada 30 responden sehingga dapat diperoleh gambaran dari variabel tersebut.

Tabel 2. Prasurvei Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
Pengembangan Karir						
1	Saya merasa puas dengan jenjang karir yang jelas di Direktorat Jenderal Pengembangan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat	0%	3,33%	33,33%	60,00%	3,33%
2	Saya mendapatkan kesempatan yang adil untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri.	0%	0%	16,67%	76,67%	6,67%
3	Pimpinan memberikan bimbingan yang memadai untuk pengembangan karir saya.	3,33%	3,33%	20,00%	63,33%	10,00%
Lingkungan Kerja						
1	Saya merasa puas dengan keharmonisan hubungan saya dengan rekan kerja	0%	0%	6,67%	86,67%	6,67%
2	Saya merasa aman secara fisik dan psikologis di tempat kerja.	0%	10,00%	16,67%	66,67%	6,67%
3	Saya merasa puas dengan fasilitas kerja yang lengkap untuk menunjang tugas-tugas harian di kantor	3,33%	13,33%	36,67%	40,00%	3,33%
Kepuasan Kerja						
1	Saya merasa puas dengan gaji saat ini	6,67%	6,67%	66,67%	20,00%	0%
2	Saya merasa puas mendapatkan promosi jabatan dari pimpinan	0%	13,33%	53,33%	33,33%	0%
3	Saya merasa puas dengan atasan yang tidak hanya menuntut pekerjaan dapat selesai tetapi mau membimbing atau mengarahkan bawahan	6,67%	10,00%	16,67%	50,00%	16,67%
Kinerja Pegawai						
1	Saya puas dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dengan baik.	0%	0%	0%	80,00%	20,00%
2	Saya termotivasi untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan.	0%	0%	0%	90,00%	10,00%

3	Saya puas dengan pengakuan kinerja dan kontribusi saya dalam pekerjaan.	0%	0%	20,00%	76,67%	3,33%
---	---	----	----	--------	---------------	-------

Sumber: Data Primer (diolah, 2025)

Berdasarkan data di atas dapat diperoleh gambaran awal bahwa kepuasan kerja pegawai dengan tiga indikator yang diteliti ditemukan jika pegawai merasa kurang puas dengan besarnya gaji saat ini yaitu sebanyak 66,67%. Sedangkan kepuasan pada kesempatan mendapatkan promosi jabatan dari pimpinan sebanyak 53,33% responden menyatakan kurang setuju atau kurang puas. Hanya saja untuk atasan yang tidak hanya menuntut pekerjaan dapat selesai tetapi mau memberikan bimbingan atau arahan kepada bawahan para responden menyatakan setuju atau puas yaitu sebanyak 50%. Dengan demikian berdasarkan temuan awal tersebut menarik untuk dikaji sejauhmana kepuasan kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh pengembangan karir, lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

Dalam pengembangan karir, para responden secara umum menyatakan puas. Namun masih terdapat responden yang menyatakan sangat tidak setuju atau sangat tidak puas dalam hal pimpinan memberikan bimbingan yang memadai untuk pengembangan karirnya. Temuan ini menarik untuk menjadi bahan evaluasi bagi pimpinan agar dapat memberikan bimbingan karir kepada semua bawahannya secara adil agar tidak ada kesan pimpinan condong berpihak kepada pegawai tertentu dan mengabaikan yang lainnya.

Lingkungan kerja secara umum mendapatkan tanggapan yang baik atau puas dari responden. Namun masih ada poin lingkungan kerja yang mendapatkan tanggapan tidak setuju atau tidak puas dari responden yaitu merasa puas dengan fasilitas kerja yang lengkap untuk menunjang tugas-tugas harian di kantor. Temuan ini menjadi menarik karena masih terdapat kekurangan fasilitas kerja secara lengkap di kantor sehingga hal tersebut dapat menghambat kelancaran penyelesaian tugas-tugas dari para pegawai.

Variabel kinerja pegawai secara umum mendapatkan responden yang baik atau setuju dari responden. Namun masih poin kinerja pegawai yang mendapatkan respon kurang setuju dari responden yaitu puas dengan pengakuan kinerja dan kontribusinya dalam pekerjaan. Temuan ini menjadi menarik karena pegawai mengharapkan adanya pengakuan dari pimpinan atau organisasi atas kinerja dan kontribusinya dalam pekerjaan selama ini. Hal ini dapat terjadi bahwa selama ini pengakuan ini dirasa kurang oleh pegawai tersebut sehingga dapat mengurangi semangat kerjanya.

Secara empiris pun terdapat temuan yang tidak konsisten dari pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Febrianti, dkk (2020), Wau dan Purwanto (2021), Katharina dan Dewi (2020) membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Meitisari, dkk (2018), Aditya, dkk (2024) membuktikan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Febrianti, dkk (2020), Wau dan Purwanto (2021), Katharina dan Dewi (2020), Hasan, dkk (2023) membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun penelitian Meitisari, dkk (2018), Aditya, dkk (2024) membuktikan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kurniawanto, dkk (2022) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Namun Haerafiatna, dkk. (2021) membuktikan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemudian Kurniawanto, dkk. (2022), Haerofiatna, dkk (2021) juga membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun Riyadi (2019) membuktikan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Katharina dan Dewi (2020), Hasan, dkk (2023), Wau dan Purwanto (2021) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Putra, dkk (2020), Wau dan Purwanto (2021) membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa fenomena masalah di atas dan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian secara empiris, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan melakukan studi pada Direktorat Jenderal Pengembangan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat Transmigrasi.

2. Tinjauan Pustaka

Pengembangan Karir

Dessler (2015:379) menyatakan bahwa: "Pengembangan karier adalah serangkaian kegiatan seumur hidup (seperti lokakarya) yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, kesuksesan, dan pemenuhan karier seseorang".

Armstrong & Taylor (2020:334) menyatakan bahwa: "Pengembangan karier berkaitan dengan pembentukan perkembangan individu dalam suatu organisasi untuk memberikan serangkaian pengalaman dan kegiatan pembelajaran yang akan membekali mereka dengan potensi untuk mencapai tingkat tanggung jawab apa pun".

Lingkungan Kerja

Menurut Soelistya, dkk. (2021:48) "lingkungan kerja adalah suatu kondisi atau keadaan yang ada disekitar lingkungan tempat bekerja yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik secara langsung maupun tidak langsung dan mempengaruhi optimalisasi hasil yang diperoleh dan berpengaruh juga terhadap produktivitas perusahaan secara umum".

Kinerja Pegawai

Robbins & Judge (2024:62) menyatakan pengertian kinerja sebagai berikut: "Kinerja adalah nilai total kontribusi karyawan kepada organisasi melalui perilaku karyawan yang mencerminkan tingkat kinerja kerjanya selama periode waktu tertentu". Perilaku-perilaku ini memberikan nilai bagi organisasi selama hari kerja biasa. Komponen penting dari kinerja kerja seseorang adalah kinerja tugas, atau seberapa baik seorang pekerja menyelesaikan tugas-tugas spesifik yang merupakan pekerjaan mereka atau tanggung jawab mereka terhadap organisasi yang mempekerjakan mereka.

Kepuasan Kerja

Menurut Menurut Scandura (2022:75) menyatakan bahwa: "Kepuasan kerja didefinisikan sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Robbins & Coulter (2021:417) yang dimaksud dengan kepuasan kerja sebagai berikut: "Kepuasan kerja mengacu pada sikap umum seseorang terhadap

pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas memiliki sikap negative”.

Robbins & Judge (2024:122) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya.

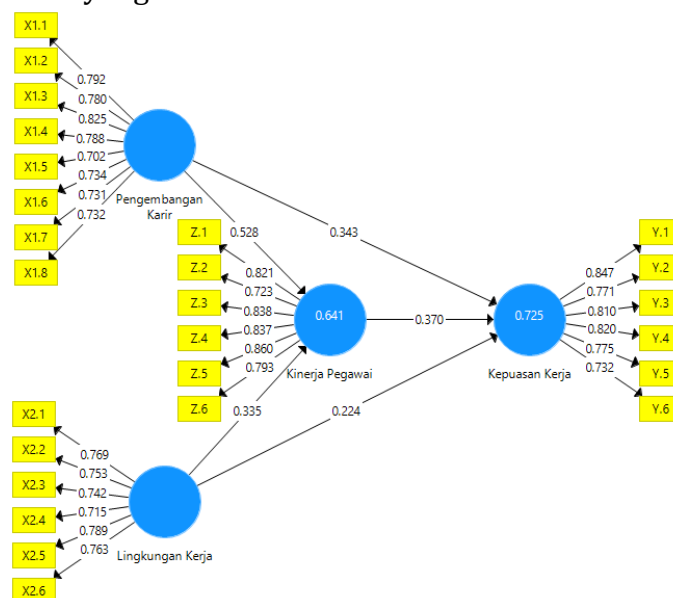
3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif, berlandaskan filsafat positivisme, dengan tujuan menguji hipotesis serta menganalisis pengaruh iklim kerja dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dengan kinerja pegawai sebagai variabel mediasi pada Direktorat Jenderal Pengembangan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat Transmigrasi. Populasi penelitian adalah 130 ASN pada tahun 2025, dengan sampel sebanyak 100 responden yang ditentukan menggunakan teknik purposive sampling (kriteria: ASN dan bukan pegawai eselon) serta dihitung menggunakan rumus Slovin pada tingkat presisi 5%. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator penelitian dan diukur menggunakan skala Likert 4 poin, mulai dari sangat tidak setuju (skor 1) hingga sangat setuju (skor 4), untuk memperoleh data kuantitatif yang dianalisis secara statistik dan dapat digeneralisasikan.

4. Hasil Dan Pembahasan

Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Pengujian hasil *structural equation modelling* dengan pendekatan PLS dilakukan dengan melihat hasil model pengukuran (*outer model*) dan hasil model struktural (*inner model*) dari model yang diteliti.



Gambar 1. Hasil Full Model Struktural (*Standardized Output*) – PLS Algorithm
Sumber: Data diolah, (2026)

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)***Convergent Validity***

Uji convergent validity dapat dilihat dari nilai *Loading Factor* untuk tiap indikator konstruk, adapun untuk menilai convergent validity nilai Faktor Loading lebih dari 0,70. Selain itu juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

Tabel 3. Nilai *Loading Factor*

Variabel	Indikator	Faktor Loading	Keterangan
Pengembangan karir (X1)	X1.1	0,792	Valid
	X1.2	0,780	Valid
	X1.3	0,825	Valid
	X1.4	0,788	Valid
	X1.5	0,702	Valid
	X1.6	0,734	Valid
	X1.7	0,731	Valid
	X1.8	0,732	Valid
Lingkungan kerja (X2)	X2.1	0,769	Valid
	X2.2	0,753	Valid
	X2.3	0,742	Valid
	X2.4	0,715	Valid
	X2.5	0,789	Valid
	X2.6	0,763	Valid
Kinerja pegawai (Z)	Z.1	0,821	Valid
	Z.2	0,723	Valid
	Z.3	0,838	Valid
	Z.4	0,837	Valid
	Z.5	0,860	Valid
	Z.6	0,793	Valid
Kepuasan kerja (Y)	Y.1	0,847	Valid
	Y.2	0,771	Valid
	Y.3	0,810	Valid
	Y.4	0,820	Valid
	Y.5	0,775	Valid
	Y.6	0,732	Valid

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan sajian data dalam tabel 3 di atas, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel pengembangan karir, lingkungan kerja, kinerja pegawai dan kepuasan kerja seluruhnya memiliki tingkat validitas yang tinggi (*outer loading*) > 0,70, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen.

Tabel 4. Hasil Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i>	Keterangan
Pengembangan Karir	0,580	Valid
Lingkungan Kerja	0,571	Valid
Kinerja Pegawai	0,661	Valid
Kepuasan Kerja	0,629	Valid

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan tabel 4 di atas, dapat dilihat bahwa nilai AVE > 0,5 sesuai dengan pendapat Ghazali dan Latan (2015), maka dapat dinyatakan bahwa nilai hasil uji AVE memiliki nilai data valid dari setiap variabel yang ada.

Discriminant Validity

Nilai *cross loading*

Uji *discriminant validity* dengan *software* PLS dapat diketahui dari nilai *cross loading* dengan cara membandingkan korelasi indikator dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan korelasi antara indikator dengan variabel laten yang lainnya atau dengan membandingkan akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antara konstruk dalam model.

Tabel 5. Hasil Uji *Cross Loading*

	Pengembangan Karir	Lingkungan Kerja	Kinerja Pegawai	Kepuasan Kerja
X1.1	0,792	0,608	0,682	0,685
X1.2	0,780	0,546	0,584	0,551
X1.3	0,825	0,569	0,593	0,651
X1.4	0,788	0,559	0,627	0,640
X1.5	0,702	0,465	0,516	0,630
X1.6	0,734	0,593	0,564	0,673
X1.7	0,731	0,421	0,524	0,438
X1.8	0,732	0,498	0,539	0,440
X2.1	0,478	0,769	0,505	0,562
X2.2	0,501	0,753	0,535	0,536
X2.3	0,550	0,742	0,523	0,535
X2.4	0,583	0,715	0,504	0,502
X2.5	0,528	0,789	0,547	0,594
X2.6	0,561	0,763	0,589	0,567
Y.1	0,674	0,608	0,644	0,847
Y.2	0,570	0,595	0,644	0,771
Y.3	0,689	0,618	0,597	0,810
Y.4	0,644	0,631	0,647	0,820
Y.5	0,599	0,559	0,589	0,775
Y.6	0,548	0,440	0,649	0,732
Z.1	0,689	0,653	0,821	0,722
Z.2	0,576	0,511	0,723	0,600
Z.3	0,619	0,537	0,838	0,621
Z.4	0,566	0,512	0,837	0,642
Z.5	0,680	0,669	0,860	0,664
Z.6	0,582	0,545	0,793	0,596

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan sajian data pada tabel 5 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa

indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Composite Reliability

Dalam PLS untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan uji *composite reliability* dengan ketentuan apabila konstruk memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* yang lebih besar dari 0,70, dapat disimpulkan bahwa variabel manifes memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen yang baik dalam mengukur konstruk.

Tabel 6. Composite Reliability

<i>Variable</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Keterangan</i>
Pengembangan karir	0,896	0,917	Reliabel
Lingkungan kerja	0,850	0,889	Reliabel
Kinerja pegawai	0,897	0,921	Reliabel
Kepuasan kerja	0,882	0,910	Reliabel

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan tabel 6,, terlihat nilai *composite reliability* maupun *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk adalah reliabel.

Fornell-larcker criterion

Fornell-larcker criterion dimaknai sebagai suatu ukuran yang membandingkan *square root* dari nilai AVE dengan hubungan variabel laten. Dengan demikian, nilai *square root* dari setiap konstruk AVE harus lebih besar dari nilai korelasinya dengan konstruk lainnya.

Tabel 7. Fornell-Larcker Criterion

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Pengembangan Karir
Kepuasan Kerja	0,793			
Kinerja Pegawai	0,791	0,813		
Lingkungan Kerja	0,728	0,708	0,756	
Pengembangan Karir	0,762	0,764	0,705	0,768

Sumber: Data diolah, (2026)

Hasil perhitungan *Fornel-Larcker Criterion* menunjukkan nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar satu konstruk dengan konstruk lainnya, maka validitas diskriminan dinyatakan baik nilai validitas diskriminan.

Nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)

Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik *discriminant validity* adalah melihat nilai *Heretroit-Monotrait Ratio* (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 8. *Discriminant Validity Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)*

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Pengembangan Karir
Kepuasan Kerja	0,889			
Kinerja Pegawai	0,838	0,805		
Lingkungan Kerja	0,868	0,844	0,802	
Pengembangan Karir				

Sumber: Data diolah, (2026)

Kesimpulan pengujian *Heretroit-Monotrait Ratio* (HTMT) bahwa seluruh hubungan antar variabel memiliki HTMT yang lebih < 0,90 artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian yang terbentuk dari keempat variabel di atas adalah valid.

Pengukuran Model Struktural (*Inner Model*)

R Square (R^2)

Koefisien determinasi (*R Square*) merupakan angka yang menunjukkan besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel laten *eksogen* terhadap variabel laten *endogen*.

Tabel 9. Hasil Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Laten Variable	R^2
Kinerja Pegawai	0,641
Kepuasan Kerja	0,725

Sumber: Data diolah, (2026)

Pada tabel di atas, terlihat nilai *R Square* untuk variabel Kinerja pegawai yang diperoleh adalah sebesar 0,641 atau 64,1% menunjukkan model moderat karena *R square* berada pada rentang 0,33 – 0,67 (Chin dalam Ghazali dan Latan, 2015:81). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir dan lingkungan kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 64,1% terhadap Kinerja pegawai, sedangkan sebanyak (1-*R Square*) 35,9% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Kemudian nilai *R Square* untuk variabel kepuasan kerja yang diperoleh adalah sebesar 0,725 atau 72,5% menunjukkan model kuat karena *R square* berada pada rentang > 0,67 (Chin dalam Ghazali dan Latan, 2015:81).. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir dan lingkungan kerja serta kinerja pegawai secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 72,5% terhadap kepuasan kerja, sedangkan sebanyak (1-*R Square*) 27,5% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Predictif – Relevance (Q^2)

Uji *Predictive Relevance* (Q^2) digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* yang lebih besar daripada 0 (nol), artinya: model memiliki nilai *Predictive Relevance*, sedangkan nilai *Q-square* yang lebih kecil daripada 0 (nol) menunjukkan bahwa model

kurang memiliki nilai *Predictive Relevance* (Ghozali dan Latan, 2016). Untuk menghitung *Q-Square* (Q^2) digunakan rumus (Chin, 2010):

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,641) (1 - 0,725)$$

$$Q^2 = 0,901$$

Dengan nilai Q^2 sebesar 0,901 tersebut yang lebih besar dari 0 sehingga dapat disimpulkan bahwa model tersebut dianggap relevan dengan prediksi faktor endogen yang diberikan. Artinya, bahwa nilai observasi yang dihasilkan oleh model sudah baik (Ghozali dan Latan, 2015).

F-Square

Nilai F^2 membantu menentukan apakah pengaruh tersebut kuat, sedang, atau lemah dengan interpretasi menurut Ghazali (2015) sebagai berikut : 0,02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level struktural.

Tabel 10. Hasil Uji *F-Square*

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Kepuasan Kerja		
Kinerja Pegawai	0,179	
Lingkungan Kerja	0,079	0,157
Pengembangan Karir	0,155	0,391

Sumber: Data diolah, (2026)

Kesimpulan dari pengujian *F-Square* pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

- Variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja memiliki nilai $F^2 = 0.155$, maka terdapat efek yang moderat (rentang 0,15-0,35) dari variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.
- Variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai $F^2 = 0.079$, maka terdapat efek yang kecil (rentang 0,02 – 0,15) dari variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
- Variabel Kinerja pegawai terhadap kepuasan kerja memiliki nilai $F^2 = 0.179$, maka terdapat efek yang moderat (rentang 0,15-0,35) dari variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.
- Variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai memiliki nilai $F^2 = 0.391$, maka terdapat efek yang besar (rentang > 0,35) dari variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.
- Variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai $F^2 = 0.157$, maka terdapat efek yang moderat (rentang 0,15-0,35) dari variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Model Fit

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) adalah indeks absolut untuk mengukur kecocokan model (*model fit*) dalam SEM (termasuk PLS-SEM) yang menunjukkan rata-rata perbedaan antara korelasi yang diamati dan korelasi yang diprediksi oleh model. Nilai $SRMR \leq 0,08$ atau $\leq 0,10$ umumnya dianggap sebagai model yang layak (*fit*).

Tabel 11. Hasil Uji *Goodness Of Fit*

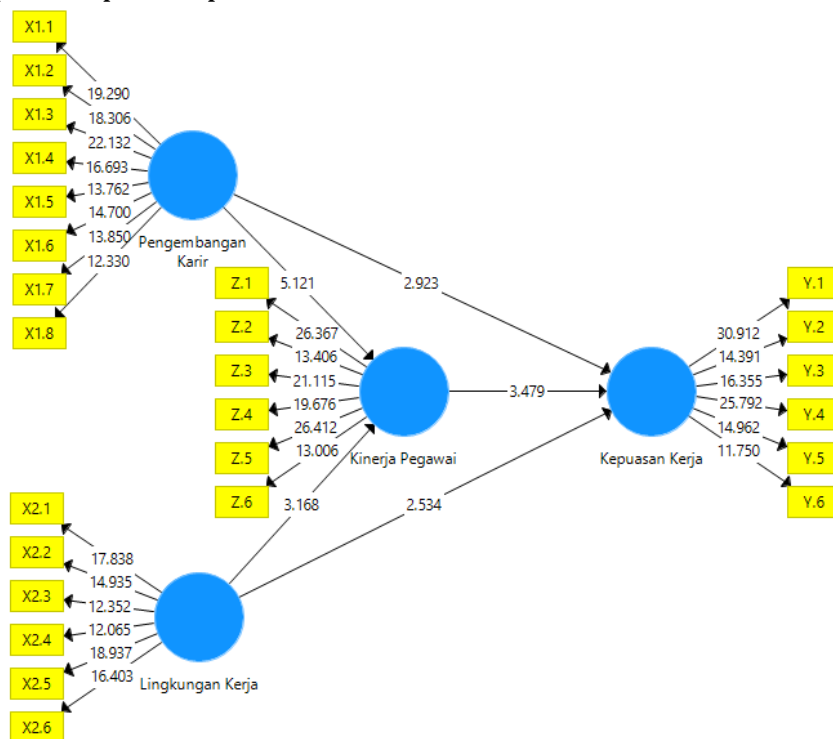
	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,092	0,092
d_ULS	2,972	2,972
d_G	1,910	1,910
Chi-Square	925,672	925,672
NFI	0,605	0,605

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan tabel 11 hasil uji model fit, SRMR adalah *Standardized Root Mean Square Residual* nilai ini merupakan ukuran fit model (kecocokan model) yaitu perbedaan antara matrik korelasi data dengan matrik korelasi taksiran model. nilai SRMR $0,092 < 0.10$ menunjukkan model fit (cocok).

Pengujian Hipotesis Statistik

Pengujian hipotesis pada penelitian ini berdasarkan pada nilai yang terdapat pada analisa SEM dengan batas nilai pengujian hipotesis. Berikut hasil pengujian model lengkap dan hipotesis penelitian ini:

**Gambar 2** *Standardized Output – Bootstrapping*

Sumber: Data diolah, (2026)

Nilai signifikansi yang digunakan adalah 1.96 (significance level = 5%) (Ghozali dan Latan, 2015:80). Sehingga konstruk yang memiliki $t_{hitung} > 1.96$ atau $p\text{-value} < 0,05$ dinyatakan berpengaruh signifikan. Adapun hasil path coefficient dan uji signifikansi adalah sebagai berikut :

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung dalam penelitian ini terdapat 5 hipotesis dengan hasil pengujian sebagai berikut.

Tabel 12. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Variabel	Path coefficient	T-Statistics	P-Value	Keterangan
H1	Pengembangan karir -> Kepuasan Kerja	0,343	2,923	0,004	Signifikan
H2	Lingkungan kerja -> Kepuasan Kerja	0,224	2,534	0,012	Signifikan
H3	Pengembangan karir -> Kinerja Pegawai	0,528	5,121	0,000	Signifikan
H4	Lingkungan kerja -> Kinerja Pegawai	0,335	3,168	0,002	Signifikan
H5	Kinerja Pegawai -> Kepuasan Kerja	0,370	3,479	0,001	Signifikan

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung pada tabel 12, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

H1: Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Hipotesis 1 menjelaskan pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Dengan melihat hasil dari pengolahan data pada tabel di atas diperoleh *path coefficient* sebesar 0,343 dengan nilai t statistik sebesar 2,923 > 1.96 dan *p-values* sebesar 0,004 < 0,05 sehingga **H1 diterima**, hal ini berarti pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H2: Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Hipotesis 2 menjelaskan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan melihat hasil dari pengolahan data pada tabel di atas diperoleh *path coefficient* sebesar 0,224 dengan nilai t statistik sebesar 2,534 > 1.96 dan *p-values* sebesar 0,012 < 0,05 sehingga **H2 diterima**, hal ini berarti lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H3: Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai

Hipotesis 3 menjelaskan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Dengan melihat hasil dari pengolahan data pada tabel di atas diperoleh *path coefficient* sebesar 0,528 dengan nilai t statistik sebesar 5,121 > 1.96 dan *p-values* sebesar 0,000 < 0,05 sehingga **H3 diterima**, hal ini berarti pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H4: Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Hipotesis 4 menjelaskan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan melihat hasil dari pengolahan data pada tabel di atas diperoleh *path coefficient* sebesar 0,335 dengan nilai t statistik sebesar 3,168 > 1.96 dan *p-values* sebesar 0,002 < 0,05 sehingga **H4 diterima**, hal ini berarti lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H5 : Pengaruh kinerja pegawai terhadap kepuasan kerja

Hipotesis 5 menjelaskan pengaruh kinerja pegawai terhadap kepuasan kerja. Dengan melihat hasil dari pengolahan data pada tabel di atas diperoleh *path coefficient* sebesar 0,370 dengan nilai t statistik sebesar 3,479 > 1,96 dan *p-values* sebesar 0,001

$< 0,05$ sehingga **H5 diterima**, hal ini berarti kinerja pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Pengaruh tidak langsung (Mediasi) dalam penelitian ini terdapat dua hipotesis dengan hasil pengujian sebagai berikut :

Tabel 13. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hipotesis	Variabel	Path coefficient	T-Statistics	P-Value	Keterangan
H6	Pengembangan Karir -> Kinerja Pegawai Kepuasan Kerja	->0,196	2,943	0,003	Signifikan
H7	Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai Kepuasan Kerja	->0,124	2,287	0,023	Signifikan

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung pada tabel 4.15, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

H6: Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai

Hipotesis 6 menjelaskan pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai diperoleh *path coefficient* sebesar 0,196 dengan nilai t statistik sebesar $2,943 > 1,96$ dan *p-values* sebesar $0,003 \leq 0,05$ sehingga **H6 diterima**, hal ini berarti pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai. Dengan demikian kinerja pegawai berhasil menjadi mediasi antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja.

H7: Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai

Hipotesis 7 menjelaskan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai diperoleh *path coefficient* sebesar 0,124 dengan nilai t statistik sebesar $2,287 > 1,96$ dan *p-values* sebesar $0,023 < 0,05$, sehingga **H7 diterima**, hal ini berarti lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai. Dengan demikian kinerja pegawai berhasil menjadi mediasi antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan kinerja pegawai sebagai mediasi, maka dapat disampaikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir mampu memberikan kepastian masa depan, meningkatkan motivasi, serta memenuhi kebutuhan aktualisasi diri pegawai. Kondisi tersebut membuat pegawai merasa dihargai dan memiliki peluang berkembang, sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.
- Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Meskipun pengaruhnya langsung nya kecil, lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun sosial, dapat meningkatkan kenyamanan, dan produktivitas

- pegawai. Lingkungan yang baik mampu mengurangi stres kerja, meminimalkan kesalahan, serta meningkatkan loyalitas pegawai, yang pada akhirnya mendorong terciptanya kepuasan kerja.
- c. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Program pengembangan karir yang terencana dan berkelanjutan menciptakan korelasi positif antara pertumbuhan individu dan tujuan organisasi. Semakin baik implementasi pengembangan karir, maka kompetensi, semangat kerja, dan kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.
 - d. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman secara langsung memengaruhi motivasi, kenyamanan, dan kesehatan fisik/psikis yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja pegawai yang meningkat/turun.
 - e. Kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang mampu mencapai target kerja, bekerja efektif, dan menunjukkan kinerja yang baik akan memperoleh pengakuan serta rasa pencapaian pribadi (*self-accomplishment*). Hal ini menumbuhkan perasaan dihargai dan termotivasi yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.
 - f. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai sebagai variabel mediasi. Pengembangan karir meningkatkan kompetensi dan motivasi pegawai yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Kinerja yang lebih baik tersebut pada akhirnya menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, kinerja pegawai berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja.
 - g. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai sebagai variabel mediasi. Lingkungan kerja yang memadai dan kondusif mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih efektif dan produktif. Peningkatan kinerja tersebut kemudian menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, kinerja pegawai juga berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh pengembangan karir dan lingkungan kerja, baik secara langsung maupun melalui kinerja pegawai sebagai variabel mediasi.

Ditjen PEMT disarankan menyusun program pelatihan berbasis kebutuhan pekerjaan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dengan menyediakan fasilitas kerja yang lebih memadai, mengimplementasikan sistem *reward* dan *recognition* berbasis capaian kinerja, sehingga mampu meningkatkan kinerja yang berkelanjutan, serta memperkuat kepuasan kerja pegawai.

6. Daftar Pustaka

- Aditya, I.P.K.R., Pio, R.J. and Rumawas, W. (2024). Effect of Training and Career Development on Motivation and Employee Performance. *International Journal of Science and Society*. Volume 6, Issue 1.
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Fifteenth edition. UK : Kogan Page.
- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Febrianti, N.T., Suharto, Wachyudi. (2020). The Effect Of Career Development And Motivation On Employee Performance Through Job Satisfaction In PT Jabar

- Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*. 1 (2). DOI: [10.47742/ijbssr.v1n2p3](https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n2p3).
- Ghozali, & Latan. (2015). Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. BP Undip
- Haerofiatna, et al. (2021). The Effect of Organizational Commitment and Work Environment on Job Satisfaction and Teachers Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. Vol.12 No.7, 109-117.
- Hasan, D., Lailla, N., Tantri, M. ., Ali, S., & Farras Ramadhan, M. (2023). Training and Career Development: Why and When related to Job Satisfaction and its impact on Employee Performance .*Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 6(2), 69–81. <https://doi.org/10.21009/JOBBE.006.2.06>.
- Katharina, L.P.P.dan Dewi, A.A.S.K. (2020). The Effect Of Career Development On Employee Performance Through Work Satisfaction As A Variable Of Mediation. *International Journal of Business, Economics and Law*. Vol. 22, Issue 1.
- Kurniawanto, H., Rahmadi, Z. T., & Wahyudi, M. A. (2022). Effect Of Work Environment And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(3), 150–162. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v3i3.209>.
- Meitisari, N., Hanafi, A., and Wahab,Z. (2018). Analysis on the Effects of Organizational Communication Climate and Career Development toward Employee Performance with Job Satisfaction As an Intervening Variable (Study on HRD and General Division pf Pt Pusri Palembang). *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 8, Issue 8. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.8.8.2018.p8054>.
- Putra, R.A., Candana, D.M., and Krisna, N.L. (2020). The Effect Of Career Development And Organizational Commitment To Employee Performance With Job Satisfaction As A Moderating Variable IN PT. P&P Lembah Karet. 2 (2). *DIJMS : Dinasti International Journal of Management Science*. DOI: <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i2>.
- Riyadi, S. (2019). The Influence of Job Satisfaction, Work Environment, Individual Characteristics and Compensation toward Job Stress and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing.*, 9(3), 93-99. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.6920>.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2021). *Management*. Global Edition. USA : Pearson Education Limited.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2024). *Organizational Behavior*. 19th edition. USA : Pearson Education Limited.
- Scandura, T.A. (2022). *Essentials of Organizational Behavior*. Third Edition. USA : SAGE Publications Ltd.
- Soelistya, D., Desembrianita, E., dan Tafrihi, W. (2021). *STRONG POINT KINERJA KARYAWAN Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi dan Lingkungan Kerja*. Cetakan pertama. Sidoarjo : Nizamia Learning Center.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : CV Alfabeta.
- Wau, J., & Purwanto. (2021). The Effect Of Career Development, Work Motivation, And Job Satisfaction On Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 262. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>.