

The Influence Of Career Development And Rewards On Job Satisfaction Of Cirebon City Police Employees

Pengaruh *Career Development* Dan *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Polres Cirebon Kota

Patricia Rosmawati¹, Rolyana Ferinia², Lenita Waty³

Universitas Advent Indonesia^{1,2,3}

2031018@unai.edu¹, rolyana.pintauli@unai.edu²

**Corresponding Author*

ABSTRACT

There is a phenomenon regarding employee job satisfaction in Indonesia which is not optimal as per survey of companies in Indonesia in 2023 found that there were 25% of the workforce in Indonesia who were dissatisfied with their jobs. This study attempts to provide the influence of career development and rewards on job satisfaction of Cirebon City Police employees. The research is based on a quantitative method with a correlational design and a descriptive approach. The questionnaire involved collecting the data needed from the study in the form of all 825 Cirebon City Police employees and a sample of 412 people selected by Accidental Sampling to facilitate fast data collection on a relatively large number of samples. Data analysis is divided into three steps, namely description of respondent demographics, description of respondent statements, and SEM PLS assisted by SmartPLS 3.0 software. The findings obtained provide the conclusion that career development has a positive impact on satisfaction and rewards, as well as rewards have an impact on satisfaction. It was also concluded that rewards can mediate the influence of career development on increasing employee satisfaction.

Keywords: Career Development, Job Satisfaction, Reward

ABSTRAK

Terdapat fenomena permasalahan mengenai kepuasan kerja pegawai di Indonesia yang masih belum optimal sebagaimana survei perusahaan perusahaan di Indonesia pada tahun 2023 menemukan bahwa terdapat 25% tenaga kerja di Indonesia yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Penelitian ini berupaya memahami pengaruh *career development* dan *reward* bagi kepuasan kerja pada pegawai Polres Cirebon Kota. Penelitian didasari oleh metode kuantitatif dengan desain korelasional dan pendekatan deskriptif. Kuesioner melibatkan dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan dari populasi penelitian berupa seluruh pegawai Polres Cirebon Kota sebanyak 825 orang serta sampel sebanyak 412 orang yang dipilih dengan *accidental sampling* guna memudahkan pengumpulan data dengan cepat pada jumlah sampel yang tergolong banyak. Analisis data terbagi menjadi tiga langkah yaitu deskripsi demografi responden, deskripsi pernyataan responden, dan SEM PLS dengan dibantu perangkat lunak SmartPLS 3.0. Temuan yang didapatkan memberikan simpulan bahwa pengembangan karir secara positif berdampak pada kepuasan dan *reward*, begitu pula *reward* berdampak pada kepuasan. Juga didapatkan simpulan bahwa *reward* dapat memediasi pengaruh pengembangan karir atas peningkatan kepuasan karyawan.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, Penghargaan

1. Pendahuluan

Kepuasan kerja merupakan aspek penting pada pegawai yang perlu menjadi perhatian oleh organisasi dikarenakan kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan menciptakan keunggulan kompetitif organisasi (Kue et al., 2023). Kepuasan kerja yang tinggi pada pegawai dapat mempengaruhi produktivitas hingga pada tingkat yang diharapkan oleh organisasi (Affandi et al., 2021). Lebih dari itu, peningkatan serta penurunan kualitas hasil kerja pegawai bergantung pada kepuasan kerja pegawai itu sendiri (Zhafirah et al., 2024). Di samping itu, pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan

menunjukkan berbagai perilaku yang positif terhadap pekerjaannya (Hariyanto & Rizki, 2023). Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai akan membentuk rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya (Susilo & Wulansari, 2023). Pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi akan loyal terhadap organisasi dan bersedia untuk memberikan yang terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi (Saputra, 2022).

Meskipun pemahaman mengenai pentingnya kepuasan kerja telah diketahui secara umum, namun pada kenyataannya masih terdapat fenomena dimana banyak karyawan yang belum merasakan kepuasan saat bekerja. Sebagaimana survei yang dilaksanakan oleh *Pricewaterhouse Coopers International* (PwC) tahun 2023 mengenai tingkat kepuasan tenaga kerja di Asia Pasifik menemukan bahwa terdapat 25% tenaga kerja di Indonesia yang merasa tidak puas dengan pekerjaan saat ini. Tingkat kepuasan kerja tenaga kerja di Indonesia masih kalah dibanding tingkat Thailand yang mencapai angka kepuasan kerja hingga 79% (Salsabila, 2023). Hasil survei ini menggambarkan bahwa terdapat fenomena permasalahan mengenai kepuasan kerja pegawai di Indonesia yang masih belum optimal, sehingga penting bagi organisasi untuk memperhatikan kepuasan kerja.

Selain itu, fenomena ketidakpuasan juga terlihat dari hasil survei Kurious yang melibatkan 744 responden di Indonesia pada tahun 2023 menunjukkan bahwa 11,8% tenaga kerja di Indonesia merasa tidak puas dengan pekerjaannya, dimana 2% responden merasa sangat tidak puas dan 9,8% responden merasa tidak puas. Pada survei tersebut juga ditemukan beberapa alasan dari ketidakpuasan ini dimana 42,3% tenaga kerja merasa kurang mendapatkan pengakuan dan penghargaan, 37,3% tenaga kerja merasa kurang memiliki peluang pengembangan diri, serta 36,6% tenaga kerja merasa memiliki beban kerja yang berlebihan (Santika, 2023). Dengan demikian, organisasi-organisasi di Indonesia perlu lebih memperhatikan berbagai faktor yang dapat membentuk kepuasan kerja sehingga kepuasan kerja pegawai dapat lebih optimal.

Fenomena ketidakpuasan kerja pegawai juga terlihat pada beberapa kasus yang pernah terjadi. Misalnya kasus ketidakpuasan kerja yang terbaru pada Januari 2025 ini terjadi aksi unjuk rasa oleh ratusan pegawai ASN di Kemendikti Saintek. Pada unjuk rasa tersebut, para pegawai menyuarakan ketidakpuasaan mereka melalui protes atas tindakan pemecatan yang tidak prosedural dan semena-mena oleh Kemendikti Saintek terhadap sejumlah ASN di Kemendikti Saintek (Prabowo, 2025). Selain itu, kasus ketidakpuasan lainnya sebagaimana pada Juli 2024 lalu pada 14 mantan karyawan PT Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha (Wanaartha Life). Para karyawan tersebut menyuarakan ketidakpuasannya dengan memperjuangkan hak mereka melalui gugatan yang ditujukan kepada Wanaartha Life dan Otoritas Jasa Keuangan yang mengurus dana pensiun. Gugatan ini didasari karena tidak diberikannya hak atas pesangon mereka setelah bekerja selama hampir 15 tahun lebih (Pratama, 2024). Oleh karena itu, kasus-kasus tersebut menggambarkan bahwa ketidakpuasan kerja masih dialami oleh tenaga kerja di Indonesia, sehingga penelitian mengenai topik ini sangat menarik untuk dilakukan.

Kepuasan kerja karyawan harus menjadi perhatian utama bagi organisasi dikarenakan apabila ketidakpuasan dibiarkan terjadi, maka akan memberikan dampak negatif jangka panjang pada perusahaan. Pegawai yang tidak merasa puas atas pekerjaannya, akan cenderung membentuk sikap negatif terhadap pekerjaannya (Hariyanto & Rizki, 2023). Sikap negatif ini antara lain dapat berupa perilaku mangkir di waktu kerja, hubungan kerja yang buruk, produktivitas yang menurun, jumlah absen pegawai yang meningkat, hingga yang terburuk dapat menyebabkan komplain pelanggan meningkat (Hidayatinnisa et al., 2020). Selain itu, ketidakpuasan terhadap pekerjaan dapat berdampak pada hasil kerja pegawai dimana pegawai yang tidak puas kurang memiliki keinginan untuk menyelesaikan tugasnya serta memberikan hasil yang tidak maksimal pada pekerjaannya (Anggreini et al., 2024).

Melihat dampak negatif jangka panjang yang dapat terjadi saat pegawai tidak merasa puas, maka penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, di antaranya yaitu *career development* dan *reward*. *Career development* atau pengembangan karir sangat penting karena dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menggapai tujuan karirnya, sehingga pegawai akan merasa lebih puas pada pekerjaannya (Fauziah, 2023). Di samping itu, pengembangan karir pada organisasi menggambarkan bahwa terdapat dukungan organisasi bagi pegawai untuk mempersiapkan karirnya dan mengembangkan dirinya dengan optimal, dimana hal ini akan membuat pegawai merasa diperhatikan oleh organisasi, sehingga kepuasan akan meningkat (Kue et al., 2023). Optimalisasi kepuasan kerja dapat terbentuk dengan pengembangan karir karena pengembangan karir akan menciptakan kepuasan secara emosional pada pegawai (Sari & Rahyuda, 2022). Pengembangan karir pada hakikatnya merupakan sarana pengakuan kinerja pegawai oleh organisasi, sehingga organisasi dapat memberikan apresiasi berupa kenaikan jabatan atau peluang kerja baru melalui pengembangan karir dimana hal ini pada akhirnya dapat memberikan kepuasan bagi pegawai karena merasa diapresiasi dengan baik oleh organisasi (Anggreini et al., 2024). Selain itu, pengembangan karir juga dapat menjadi sumber eksternal yang menjaga karyawan dari munculnya stres kerja, sehingga kepuasan akan terus terjaga (Mahawati et al., 2021).

Selain *career development*, *reward* juga sangat penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Affandi et al. (2021) menyebutkan bahwa penting bagi organisasi untuk memberikan *reward* guna meningkatkan semangat, motivasi, serta komitmen pegawai dan pada akhirnya akan membentuk rasa puas atas pekerjaannya. Sejalan dengan ini, pemberian *reward* atau penghargaan kepada pegawai sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian prestasi yang diharapkan dapat memberikan motivasi, meningkatkan kinerja, serta pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja (Zhafirah et al., 2024). Kepuasan pegawai dapat terbentuk dari besar kecilnya *reward* yang diterima karena pegawai akan menilai apakah *reward* yang diterima setara sebagai balas jasa atas usaha yang ia berikan pada organisasi (Hariyanto & Rizki, 2023). Terlebih, pada hakikatnya manusia tidak hanya memiliki kebutuhan material seperti sandang, pangan, dan papan, namun juga terdapat kebutuhan sosial dan prestise yang dapat terpenuhi dengan pemberian *reward* oleh organisasi, sehingga hal ini pun pada akhirnya dapat memberikan kepuasan bagi pegawai (Hidayatinnisa et al., 2020).

Berdasarkan uraian masalah di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah 1). Apakah ada pengaruh *career development* terhadap kepuasan kerja secara parsial pada pegawai Polres Kota Cirebon? 2). Apakah ada pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja secara parsial pada pegawai Polres Kota Cirebon? 3). Apakah ada pengaruh *career development* terhadap *reward* pada pegawai Polres Kota Cirebon? 4). Apakah ada pengaruh *career development* terhadap kepuasan kerja melalui *reward* sebagai variabel mediasi pada pegawai Polres Kota Cirebon?

2. Tinjauan Pustaka

Career Development

Pengembangan karier yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang didalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan (Busro, 2018). Menurut Hasibuan (2018), pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Kemudian menurut Robbins & Judge (2018) pengembangan karir merupakan salah satu cara perusahaan dapat mendukung atau meningkatkan produktivitas tenaga kerja saat ini sambil mempersiapkan dunia yang berubah. Upaya perusahaan dalam memperhatikan pengembangan karir sangat krusial untuk

dilakukan, hal ini dikarenakan tenaga kerja merupakan kunci utama yang menjadi penentu optimalisasi keberhasilan perusahaan (Girsang & Waty, 2023).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu tugas manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Setiap manajer harus memiliki sistem manajerial dalam mengelola karyawan, salah satunya sistem pengembangan karir karyawan. Semakin bagus sistem pengembangan karir karyawan di dalam organisasi, semakin mudah bagi karyawan untuk merencanakan pengembangan karirnya. Sementara menurut Busro (2018) pengembangan karier ini akan diukur dengan beberapa dimensi yaitu:

1. Kejelasan karier

Kejelasan karier yang dimaksud berupa kejelasan bahwa terdapat peluang bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya berupa peluang kenaikan pangkat, peluang menjadi kepala atau pemimpin, serta peluang menduduki jabatan yang lebih tinggi sesuai struktur organisasi.

2. Pengembangan diri

Pengembangan diri yang dimaksud berupa peluang yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan untuk mengembangkan berbagai potensi pada dirinya berupa peluang mengikuti pelatihan, peluang melanjutkan pendidikan, peluang menghadiri seminar atau workshop, serta peluang untuk mengambil berbagai kursus atau sertifikasi untuk meningkatkan kompetensi kerja.

3. Perbaikan mutu kinerja

Perbaikan mutu kinerja yang dimaksud berupa dukungan organisasi pada karyawan untuk terus meningkatkan mutu kinerjanya seperti melalui peningkatan disiplin kerja, penanaman loyalitas kerja, serta peningkatan motivasi kerja karyawan.

Dengan demikian, *career development* mencakup kejelasan pengembangan karir bagi karyawan, peluang untuk karyawan dalam mengembangkan diri, serta upaya organisasi dalam perbaikan mutu kinerja.

Reward

Reward merupakan hadiah yang sifatnya merangsang atau memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karena pekerja tersebut telah berhasil mencapai atau melebihi target kinerja yang telah ditetapkan dan diwujudkan dalam bentuk finansial dan nonfinansial. *Reward* dalam bentuk finansial (insentif moneter) seperti pemberian insentif, tunjangan, bonus, komisi, dan berbagai fasilitas yang dapat dinilai dengan uang. *Reward* dalam bentuk nonfinansial dapat berupa pujian, piagam, penghargaan, piala, tropi, fandel, lencana, bintang, tanda kehormatan, kenaikan pangkat, pemberian jabatan yang lebih tinggi, promosi memimpin suatu area (Busro, 2018). Sementara menurut Sedarmayanti (2016) menjelaskan bahwa penghargaan (*reward*) merupakan mekanisme, cara yang digunakan organisasi dalam menjawab kinerja pegawainya. Penghargaan pegawai terkait dengan sejauh mana pengakuan organisasi atas prestasi kerja yang dilakukan pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Dari pengertian menurut ahli tersebut, dapat dikatakan bahwa *reward* merupakan penghargaan atas prestasi kerja karyawan yang membantu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Umumnya perusahaan memberikan *reward* atau imbalan berbentuk uang kepada pegawai dalam melakukan pekerjaan. Menurut Robbins & Judge (2018) terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi pemberian *reward* pada pegawai diantaranya yaitu:

1. Kinerja

Kinerja yang dimaksud berupa pemberian *reward* yang didasari pada kinerja individu karyawan termasuk di antaranya yaitu *reward* karena kualitas kinerja yang baik, kuantitas kerja yang sesuai target, dan ketepatan waktu pengerjaan.

2. Usaha

Usaha yang dimaksud berupa pemberian *reward* yang didasari pada usaha individu karyawan termasuk di antaranya yaitu *reward* karena usaha karyawan dalam bekerja keras, tekun, serta melaksanakan inisiatif dalam pekerjaannya.

3. Senioritas

Senioritas yang dimaksud berupa pemberian *reward* yang didasari pada tingkat senioritas karyawan termasuk di dalamnya yaitu lama masa kerja di perusahaan, pengalaman kerja yang dimiliki, tingkat pemahaman mengenai budaya kerja, serta kontribusi yang telah diberikan bagi perusahaan.

4. Keterampilan yang dimiliki

Keterampilan yang dimaksud berupa pemberian *reward* yang didasari pada keterampilan yang dimiliki oleh individu karyawan termasuk di antaranya yaitu *reward* karena keahlian khusus yang dimiliki, kompetensi yang tinggi pada bidang pekerjaan, serta sertifikasi yang dimiliki.

5. Komitmen pekerjaan

Komitmen yang dimaksud berupa pemberian *reward* yang didasari pada komitmen individu karyawan termasuk di antaranya yaitu *reward* karena tingkat loyalitas, tanggung jawab, serta kesetiaan individu karyawan terhadap organisasi.

Dengan demikian, *reward* dapat dibentuk dari kinerja karyawan baik, usaha karyawan yang bekerja dengan optimal, lama masa kerja individu pada organisasi, keterampilan yang menunjang pekerjaan, serta komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena berasal dari berbagai elemen kerja, misalnya, jenis pekerjaan mereka sendiri, gaji atau upah, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun hasil kerja secara keseluruhan (Busro, 2018). Sunyoto (2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Robbins & Judge (2018) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi melalui karakteristik- karakteristiknya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja bagi pegawai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi kerja.

Pembahasan mengenai kepuasan kerja pada organisasi dianggap penting, karena pegawai yang tidak puas akan cenderung memiliki perilaku negatif seperti malas, tidak produktif, dan sebagainya (Mahawati et al., 2021). Menurut Robbins dalam (Busro, 2018) menjelaskan bahwa untuk melihat variabel konstruk kepuasan kerja dapat melalui dimensi diantaranya terkait, hubungan kerja, tantangan kerja, dan perlindungan kerja dengan penjelasan berikut:

1. Hubungan kerja

Hubungan kerja yang dimaksud berupa rasa puas karyawan dikarenakan adanya suasana hubungan kerja yang baik dan menyenangkan, termasuk di dalamnya yaitu adanya keharmonisan dalam berinteraksi dengan atasan, komunikasi dua arah yang baik, kerja sama antar karyawan, serta keterbukaan dan transparansi.

2. Tantangan kerja yang dimaksud rasa puas karyawan dikarenakan adanya tantangan yang memacu semangat karyawan dalam bekerja, termasuk di dalamnya yaitu tantangan dalam menyelesaikan tugas, kepuasan dalam menyelesaikan tugas, tanggung jawab, disiplin, dan keterampilan mengambil keputusan.

3. Perlindungan kerja yang dimaksud rasa puas karyawan dikarenakan adanya perlindungan kerja yang diberikan bagi setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, termasuk di

dalamnya yaitu mempunyai perlindungan dari pemerintah, perlindungan dari perjanjian kerja, serta perlindungan dari asuransi.

Dengan demikian, kepuasan kerja dibentuk oleh hubungan kerja yang baik, tantangan kerja yang memacu semangat, serta perlindungan kerja yang diberikan oleh perusahaan.

Hubungan Antar Variabel

Pengaruh *Career Development* terhadap Kepuasan Kerja

Konsep dari Hasibuan (2018) terkait pengembangan karir atau *career development* merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Penelitian yang pernah menguji *career development* berpengaruh kepada kepuasan kerja salah satunya dari Rulianti & Nurlilah (2021). Penelitian tersebut berlokasi di Karawang, Jawa Barat dengan menggunakan sampel sebanyak 92 orang. Kemudian menghasilkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin positif dan signifikan penerapan pengembangan karir maka akan semakin positif dan signifikan pula kepuasan kerja.

Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Handayani & Astuti (2023) di Gambir, Jakarta Pusat dengan sampel sebanyak 75 responden. Penelitian tersebut menyatakan bahwa etika pengembangan karier meningkat atau diberikan perhatian yang lebih besar, maka kepuasan kerja karyawan juga cenderung meningkat. Artinya, adanya upaya dan peluang untuk pengembangan karier yang lebih baik secara positif memengaruhi bagaimana karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Terakhir pada penelitian yang meneliti terkait pengaruhnya dari pengembangan karir atau *career development* terhadap kepuasan kerja yakni penelitian yang dilakukan oleh Yaningsih & Triwahyuni (2022) berlokasi di Bojonegoro, Jawa Timur dengan sampel sebanyak 73 karyawan dari PT Guna Teguh Abadi (GTA). Penelitian tersebut menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. artinya semakin bagus sistem pengembangan karir suatu perusahaan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Distria & Mariana (2024) menyatakan bahwa *career development* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian dengan temuan serupa dilaporkan oleh Anggreini et al. (2024). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kue et al. (2023). Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa *career development* dapat tidak berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Dari beberapa hasil penelitian yang disebutkan di atas, belum jelas apakah *career development* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *career development* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Meskipun penelitian terdahulu yang mengkaji dampak *career development* bagi kepuasan kerja telah cukup banyak dilakukan, namun terdapat beberapa gap yang perlu dikaji ulang karena belum terjawab secara keseluruhan. Pertama, penelitian terdahulu umumnya berfokus pada industri umum seperti industri pembuatan plastik serta industri konstruksi. Akan tetapi, belum ditemukan penelitian yang secara khusus menganalisis dampak *career development* bagi kepuasan kerja pada institusi kepolisian dengan konteks khusus sebagai penelitian pada organisasi yang memiliki struktur hierarki dan jenjang kepangkatan yang unik dan disiplin kerja yang tinggi. Kedua, konteks penelitian pada institusi kepolisian sangat khas dan berkaitan erat dengan kinerja pelayanan publik yang dapat berdampak pada pelayanan terhadap masyarakat, namun konteks ini masih jarang diteliti pada kaitannya dengan dampak *career development* bagi kepuasan kerja, sehingga menarik untuk dieksplorasi secara lebih mendalam.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka pada penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut.

H1: Terdapat pengaruh dari *career development* terhadap kepuasan kerja

Pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan Kerja

Sedarmayanti (2016) menjelaskan bahwa penghargaan pegawai terkait dengan sejauh mana pengakuan organisasi atas prestasi kerja yang dilakukan pegawai dalam melakukan pekerjaan. Keterkaitan antara *reward* dengan kepuasan kerja pernah diteliti oleh Rantotanio & Sumartik (2022) yang berlokasi di Pasuruan, Jawa Timur dengan sampel sebanyak 85 karyawan dari PT Karyamitra Budisentosa. Pada penelitian tersebut menghasilkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja, artinya semakin baik *reward* yang diberikan ke karyawan maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. *Reward* yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, disebabkan bentuk-bentuk penghargaan yang diinginkan karyawan sudah terpenuhi, baik dari gaji pokok, tunjangan, kemudian penghargaan interpersonal.

Penelitian lainnya juga menyatakan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Azdanal et al., 2021). Menurut hasil penelitian tersebut yang menggunakan sampel sebanyak 78 karyawan, *reward* yang baik dalam perusahaan seperti pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KCU Palembang akan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Perusahaan memberikan apresiasi dan penghargaan terhadap karyawan jika karyawan tersebut berprestasi. Ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Selanjutnya terdapat penelitian yang juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *reward* terhadap kepuasan kerja guru (Ardiansyah, 2022). Penelitian tersebut diadakan di SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi dengan sampel sebanyak 98 guru dari enam sekolah berbeda. Guru yang juga dinilai sebagai pegawai perlu diperhatikan kepuasannya dalam bekerja, salah satunya dengan memberikan penghargaan atau *reward* yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Kue et al. (2023) menyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian dengan temuan serupa dilaporkan oleh Anggreini et al. (2024). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyati (2024). Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa *reward* dapat tidak berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Dari beberapa hasil penelitian yang disebutkan di atas, belum jelas apakah *reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Meskipun penelitian terdahulu yang mengkaji dampak *reward* bagi kepuasan kerja telah cukup banyak dilakukan, namun terdapat beberapa gap yang perlu dikaji ulang karena belum terjawab secara keseluruhan. Pertama, penelitian terdahulu umumnya berfokus pada industri umum seperti industri garmen dan industri perbankan, ataupun institusi pendidikan. Akan tetapi, belum ditemukan penelitian yang secara khusus menganalisis dampak *reward* bagi kepuasan kerja pada institusi kepolisian dengan konteks khusus dimana *reward* pada institusi kepolisian memiliki sistem yang khas dan menarik untuk dieksplorasi. Kedua, konteks penelitian pada institusi kepolisian berkaitan erat dengan kebijakan institusi yang khas termasuk dalam proses pembagian *reward*, dimana konteks ini masih jarang diteliti dan dikaitkan dengan dampaknya bagi kepuasan kerja, sehingga menarik untuk dieksplorasi secara lebih mendalam.

Sehingga berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu tersebut, maka dalam penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut.

H2: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *reward* terhadap kepuasan kerja

Pengaruh *Career Development* terhadap *Reward*

Busro (2018) menjelaskan konsep pengembangan karier sebagai pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang didalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Hanya saja, keterkaitan antara *career development* dan *reward* dengan kepuasan kerja belum diteliti oleh penelitian-penelitian terdahulu. Meskipun demikian, teori *equity* Adams (1963) yang berpendapat bahwa karyawan akan cenderung membandingkan rasio usaha yang telah mereka lakukan dengan rasio imbalan yang diterima. Teori ini juga menyebutkan bahwa keadilan *reward* yang diberikan berkaitan dengan berbagai perilaku karyawan (Margono, 2020). Sehingga, teori ini membahas bagaimana terdapat hubungan penting antara *career development* yang diusahakan oleh karyawan dengan *reward* sebagai imbalan yang diterima karyawan dari sudut pandang keadilan atau kesetaraan.

Berdasarkan teori tersebut, dapat dikatakan bahwa apabila perusahaan menawarkan *career development* yang baik tanpa diimbangi dengan pemberian *reward* yang adil, maka hal ini akan mengecewakan karyawan dan menurunkan kepuasan karyawan. Untuk terus memotivasi karyawan, perlu ada keseimbangan antara kesempatan pengembangan karir dengan *reward* yang ditawarkan. Karyawan dengan jenjang karir yang lebih tinggi tentunya akan menuntut peningkatan pada *reward* yang didapatkan. Dengan demikian, terlihat bahwa pengembangan karir akan berdampak pada *reward* yang didapatkan oleh karyawan.

Disa & Djastuti (2019) menyatakan bahwa *career development* memiliki hubungan positif yang sejajar dengan *reward* dimana keduanya berperan positif dalam membentuk kepuasan. Namun hasil yang berbeda ditemukan pada penelitian Kue et al. (2023). Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa *career development* dan *reward* tidak memiliki hubungan serta dampak yang sama dimana *career development* tidak dapat memberikan dampak positif bagi kepuasan, berbeda dengan *reward*. Dari beberapa hasil penelitian yang disebutkan di atas, belum jelas apakah *career development* berhubungan atau berpengaruh positif terhadap *reward*. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *career development* dapat berpengaruh signifikan terhadap *reward*.

Penelitian mengenai dampak *career development* bagi *reward* belum umum dilakukan, sehingga terdapat beberapa gap yang perlu dijawab melalui penelitian. Pertama, penelitian terdahulu telah melaksanakan penelitian mengenai pengaruh *career development* dan *rewards* terhadap kepuasan kerja, namun demikian belum ditemukan penelitian yang secara khusus meneliti pengaruh *career development* terhadap *reward*. Kedua, penelitian yang ada pada umumnya menempatkan *reward* sebagai variabel independen, dimana variabel dependen bagi pengaruh *career development* biasanya berupa kepuasan kerja, kinerja karyawan, motivasi kerja, dan komitmen kerja. Dengan demikian, menempatkan *reward* sebagai variabel dependen bagi pengaruh *career development* sangat menarik untuk dieksplorasi.

Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut.

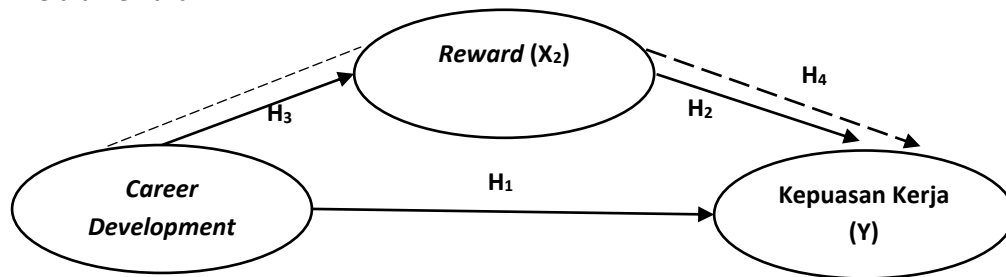
H3: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *career development* terhadap *reward*

Pengaruh *Career Development* terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Reward*

Penelitian yang dilakukan oleh Anggreini et al. (2024) menyatakan bahwa *career development* dan *reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Bertolak belakang dengan penelitian (Kue et al., 2023) menjelaskan bahwa *career development* dan *reward* tidak sama-sama berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Karena dua penelitian ini mendapatkan hasil yang bertolak belakang, maka penelitian ini akan mendukung teori yaitu ada pengaruh yang signifikan antara Career Development terhadap Kepuasan Kerja melalui Reward di lingkungan pemerintahan yaitu di Polres Cirebon.

Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut.

H4: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *career development* terhadap kepuasan kerja melalui *reward*



Gambar 1. Kerangka Penelitian

3. Metode Penelitian

Desain penelitian yang dipergunakan adalah korelasional yang bermaksud mengidentifikasi hubungan antara beberapa variabel dengan konteks tertentu (Pintauli & Girsang, 2024). Desain korelasional dipilih karena dianggap relevan dengan maksud penelitian dalam melakukan pengujian atas hipotesis yang telah ditetapkan (Jean Jr. & Ferinia, 2023). Desain ini disertai dengan pendekatan deskriptif yang dapat memberi gambaran terkait fenomena (Maylinda et al., 2024).

Penelitian ini mengoperasikan tiga variabel yaitu *career development*, *reward*, serta kepuasan pelanggan. Variabel *career development* diadopsi dari Busro (2018) dengan dimensi kejelasan karir, pengembangan diri, serta perbaikan mutu kinerja. Variabel *reward* diidentifikasi melalui dimensi Robbins & Judge (2018) yaitu kinerja, usaha, keterampilan yang dimiliki, serta komitmen pekerjaan. Variabel kepuasan kerja diidentifikasi dengan hubungan kerja, tantangan kerja, dan perlindungan kerja yang diadopsi dari Robbins dalam (Busro, 2018). Skala likert 1-5 yang menggambarkan pernyataan sangat tidak setuju hingga setuju, menjadi skala yang dipilih dalam menilai tanggapan responden.

Analisis data terbagi menjadi tiga langkah yaitu deskripsi demografi responden, deskripsi pernyataan responden, dan SEM PLS. Analisis deskripsi demografi responden dan pernyataan responden diolah dengan microsoft excell guna mengolah hasil kuesioner dan menampilkannya secara deskriptif. Adapun analisis SEM PLS dibantu perangkat lunak SmartPLS 3.0 dengan tujuan untuk efisiensi dan memudahkan proses pengolahan data dengan akurat (Gultom & Ferinia, 2023). Berpedoman pada Ghazali & Latan (2015), analisis ini melibatkan tahap *outer model* berupa validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas, dan *inner model* mencakup *r-square* dan *path coefficient*. Seluruh uji ini merupakan bagian dari tahapan-pengujian SEM PLS

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis Deskriptif Demografi Responden

Kuesioner penelitian berhasil disebarkan serta diisi oleh 412 responden yaitu pegawai Polres Kota Cirebon dengan karakteristik berikut. Responden pria mendominasi jumlah responden sebanyak 86%, sementara responden wanita hanya 14%. Berdasarkan usia, responden terbanyak berusia 36-45 tahun sebanyak 40%, disusul responden berusia 46-55 sebanyak 37%, responden berusia 25-35 tahun sebanyak 17%, serta responden berusia kurang dari 25 tahun dan lebih dari 55 tahun sebanyak 10% dan 7%. Mayoritas responden sebanyak 50% merupakan lulusan SMA/SMK, kemudian 39% lulusan S1, 6% lulusan S3, dan 5% adalah lulusan D1/D2/D3.

Berkaitan dengan jabatan masing-masing responden, dikelompokkan menjadi tiga golongan dimana 79% responden adalah anggota kepolisian, 11% merupakan staf

administratif, serta 10% adalah pejabat dengan pangkat tertentu. Berdasarkan pengalaman lama bekerja pada instansi kepolisian, responden sebanyak 60% telah bekerja selama lebih dari 15 tahun. Sementara sisanya sebanyak 13% telah bekerja selama 6-10 tahun, 10% selama 1-5 tahun, 9% selama 11-15 tahun, dan 8% baru bekerja selama kurang dari 1 tahun.

Analisis Deskriptif Pernyataan Variabel

Tabel 1. Deskriptif Pernyataan Variabel

	N	Min.	Max.	Mean
Pengembangan Karir (X1)				
PK1	412	1	5	4,20
PK2	412	1	5	4,22
PK3	412	1	5	4,15
PK4	412	1	5	4,25
PK5	412	1	5	4,17
PK6	412	1	5	4,19
PK7	412	1	5	4,27
PK8	412	1	5	4,37
PK9	412	1	5	4,33
Reward (X2)				
R1	412	1	5	4,18
R2	412	1	5	4,21
R3	412	1	5	4,20
R4	412	1	5	4,23
R5	412	1	5	4,23
R6	412	1	5	4,16
R7	412	1	5	4,25
R8	412	1	5	4,20
R9	412	1	5	4,21
R10	412	1	5	4,26
R11	412	1	5	4,20
R12	412	1	5	4,25
Kepuasan Kerja (Y)				
KK1	412	1	5	4,37
KK2	412	1	5	4,36
KK3	412	1	5	4,32
KK4	412	1	5	4,31
KK5	412	1	5	4,34
KK6	412	1	5	4,26
KK7	412	1	5	4,24
KK8	412	1	5	4,24

RU2	0,888
RU3	0,852

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel yang disajikan diidentifikasi dengan kriteria bahwa nilai *outer loading* > 0,7. dapat dianggap lolos validitas konvergen. Dengan demikian, seluruh indikator pada tabel memiliki nilai *outer loading* > 0,7, maka dinyatakan lolos pengujian validitas konvergen.

Tabel 3. Uji Convergent Validity dengan AVE

Variabel	Nilai AVE
Pengembangan Kompetensi	0,690
Reward	0,762
Kepuasan Kerja	0,736

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel yang disajikan diidentifikasi dengan kriteria bahwa nilai AVE > 0,5. dapat dianggap lolos validitas konvergen. Dengan demikian, seluruh variabel pada tabel memiliki nilai AVE > 0,5, maka dinyatakan lolos pengujian validitas konvergen.

B. Uji Reliabilitas

Dalam mengidentifikasi keandalan item pengukuran, maka pengujian reliabilitas dilaksanakan dengan standar dimana *composite reliability* dan *cronbach alpha* harus terpenuhi pada nilai > 0,7, dimana bagi penelitian korelasional disyaratkan nilai *composite reliability* antara 0,6-0,7 (Waty, 2024). Pernyataan responden pada kuesioner yang diolah dengan smartPLS menghasilkan nilai berikut:

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho-A	Composite Reliability
Pengembangan Kompetensi	0,944	0,945	0,952
Reward	0,972	0,972	0,975
Kepuasan Kerja	0,955	0,955	0,962

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel yang disajikan diidentifikasi dengan kriteria bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* > 0,7. dapat dianggap lolos reliabilitas. Dengan demikian, seluruh variabel pada tabel memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach* > 0,7, maka dinyatakan lolos pengujian reliabilitas.

Uji Inner Model

A. Uji R-Square

Dalam mengidentifikasi besarnya pengaruh variabel faktor terhadap variabel dependen, dibutuhkan pengujian *r-square*. Pernyataan responden pada kuesioner yang diolah dengan smartPLS menghasilkan nilai berikut:

Tabel 5. Uji R-Square

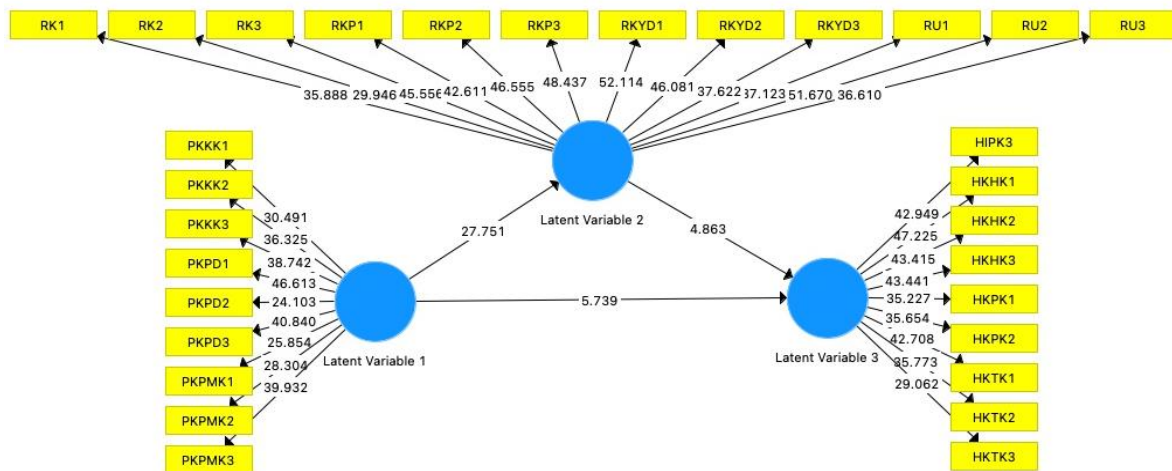
Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Reward	0,705	0,704
Kepuasan Kerja	0,778	0,777

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel hasil menunjukkan *r-square* untuk *reward* sebesar 0,705 atau 70,5%, yang bermakna bahwa pengembangan karir membentuk *reward* hingga 70,5%, akan tetapi 29,5% dibentuk oleh faktor lain. Adapun nilai *r-square* bagi kepuasan kerja sebesar 0,778 atau 77,8%, yang bermakna bahwa pengembangan karir dan *reward* membentuk kepuasan kerja hingga

77,8%, namun demikian 23,2% dibentuk oleh faktor lainnya.

Adapun gambaran diagram hasil pengolahan SEM PLS sebagai berikut.



Gambar 2. Diagram Hasil Pengolahan SEM PLS

B. Uji Path Coefficient

Dalam mengidentifikasi arah dan signifikansi pengaruh variabel faktor terhadap variabel dependen, dibutuhkan pengujian *path coefficient*. Pernyataan responden pada kuesioner yang diolah dengan smartPLS menghasilkan nilai berikut:

Tabel 6. Uji Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir -> Reward	0,839	0,841	0,030	27,751	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan	0,486	0,493	0,085	5,739	0,000
Reward -> Kepuasan	0,433	0,427	0,089	4,863	0,000
Pengembangan Karir -> Reward -> Kepuasan	0,364	0,359	0,077	4,731	0,000

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel hasil di atas diidentifikasi dengan kriteria signifikansi apabila *p-values* < 0,05. Maka seluruh bentuk hubungan dan hipotesis diterima sebagaimana pada tabel dikarenakan seluruh hipotesis memiliki nilai *p-values* < 0,05. Dengan demikian, hipotesis satu hingga empat diterima karena memiliki nilai *p-values* < 0,05.

Pembahasan

Pengembangan Karir bagi Kepuasan Karyawan

Nilai *t-statistics* 5,739 disertai *p-values* 0,000 yang berarti kurang dari 0,05, maka dapat dimaknai adanya pengaruh positif dan signifikan *career development* bagi kepuasan karyawan yang juga mendukung penerimaan hipotesis pertama. Maka didapat simpulan bahwa kesempatan dan peluang pengembangan karir yang diciptakan perusahaan akan mendukung terciptanya kepuasan karyawan. Literatur pendukung hasil demikian dijumpai pada Distria & Mariana (2024) serta Anggreini et al. (2024) yang membuktikan signifikansi pengaruh *career development brand* bagi peningkatan kepuasan karyawan.

Reward bagi Kepuasan Karyawan

Nilai *t-statistics* 4,863 disertai *p-values* 0,000 yang berarti kurang dari 0,05, maka dapat dimaknai adanya pengaruh positif dan signifikan *reward* bagi kepuasan karyawan yang juga mendukung penerimaan hipotesis kedua. Maka didapat simpulan bahwa pemberian *reward* yang tepat dan sesuai dengan ekspektasi karyawan akan menciptakan peningkatan pada kepuasan karyawan. Literatur pendukung hasil demikian dijumpai pada Kue et al. (2023) dan Anggreini et al. (2024) yang membuktikan signifikansi pengaruh *reward* bagi peningkatan kepuasan karyawan.

Pengembangan Karir bagi Reward

Nilai *t-statistics* 27,751 disertai *p-values* 0,000 yang berarti kurang dari 0,05, maka dapat dimaknai adanya pengaruh positif dan signifikan *career development* bagi *reward* yang juga mendukung penerimaan hipotesis ketiga. Maka didapat simpulan bahwa pengembangan karir yang direncanakan dan direalisasikan oleh perusahaan akan menyebabkan perubahan yang positif pada peningkatan *reward* karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori *equity* Adams (1963) bahwa karyawan akan cenderung membandingkan rasio usaha yang telah mereka lakukan dengan rasio imbalan, sehingga *reward* yang diharapkan akan meningkat sesuai dengan perkembangan pada *career development* yang diusahakan oleh karyawan.

Pengembangan Karir bagi Kepuasan Karyawan melalui Reward

Nilai *t-statistics* 4,731 disertai *p-values* 0,000 yang berarti kurang dari 0,05, maka dapat dimaknai adanya peran *reward* dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan *career development* bagi kepuasan karyawan yang juga mendukung penerimaan hipotesis keempat. Maka didapat simpulan bahwa dengan adanya pemberian *reward* yang sesuai harapan karyawan, maka pengembangan karir akan lebih mudah menciptakan kepuasan karyawan, dikarenakan keduanya saling mendukung dalam memuaskan karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori Robbins & Judge (2018) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi melalui karakteristik-karakteristiknya. Dari teori tersebut dapat dikatakan bahwa untuk meningkatkan kepuasan, perusahaan perlu memerhatikan konsep pengembangan karir para pegawainya disertai dengan pemastian bahwa karyawan mendapatkan *reward* yang sesuai dengan tingkatan produktivitasnya.

5. Penutup

Kesimpulan

Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi tiga aspek pengembangan sumber daya manusia yaitu mengenai pengembangan karir, *reward*, juga kepuasan. Temuan yang didapatkan memberikan simpulan bahwa 1). Terdapat pengaruh *career development* terhadap kepuasan kerja secara parsial pada pegawai Polres Kota Cirebon; 2). Terdapat pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja secara parsial pada pegawai Polres Kota Cirebon; 3). Terdapat pengaruh *career development* terhadap *reward* pada pegawai Polres Kota Cirebon; 4). Terdapat pengaruh *career development* terhadap kepuasan kerja melalui *reward* sebagai variabel mediasi pada pegawai Polres Kota Cirebon.

Saran

Saran yang dapat menjadi masukan bagi perusahaan yaitu dalam memastikan terpenuhkannya individu karyawan dengan memberikan peluang dan kesempatan pengembangan karir yang menjanjikan. Di samping itu, hal ini perlu didukung dengan pemberian *reward* baik finansial maupun non finansial yang sesuai dengan ekspektasi karyawan. Dengan demikian, kedua faktor ini akan saling mendukung dalam menciptakan

karyawan yang puas dan bahagia dalam pekerjaannya.

Peneliti selanjutnya dapat melaksanakan beberapa langkah untuk mengembangkan penelitian. Pertama, peneliti selanjutnya dapat mengembangkan model dengan menambah variabel mediasi seperti keterikatan karyawan atau komitmen karyawan. Kedua, penambahan jumlah sampel akan menghasilkan data yang lebih representatif. Juga, penelitian pada instansi lainnya dapat memberikan perbandingan hasil yang menarik bagi topik penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Affandi, A., Cholifah, C., & Noviandari, I. (2021). Pengaruh Reward, Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja di PT. Kerta Rajasa Raya Mojokerto. *Benchmark*, 2(1), 34–50. <https://doi.org/10.46821/benchmark.v2i1.220>
- Anggreini, A. M., Istiatin, I., & DPW, I. A. (2024). Kepuasan Kerja Ditinjau Dari Pengembangan Karir, Reward Dan Stres Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (Kppn Surakarta). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 1364–1371. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3862>
- Ardiansyah, Z. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Reward terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 5(1), 40–48. <https://doi.org/10.31539/alignment.v5i1.3796>
- Azdanal, M. R., Zamzam, F., & Rostiati, N. (2021). Pengaruh Work Life Balance Iklim Organisasi dan Reward Masa Pandemi Terhadap Kepuasan Kerja. *Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPro)*, 2(2), 235–248. <https://doi.org/https://doi.org/10.35908/ijmpro>
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori-teori Pengurusan Sumber Manusia)*. Prenada Media.
- Disa, L. Z., & Djastuti, I. (2019). Analisis Pengaruh Penghargaan dan Pengembangan Karir terhadap Retensi dengan Kepuasan sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Perum LPPNPI AirNav Indonesia Kota Tangerang). *Diponegoro Journal of Management*, 8(1), 81–95. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom>
- Distria, E., & Mariana, R. A. (2024). The Influence of Career Development and Compensation on Employee Satisfaction. *JIMEA: Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 8(3), 2912–2930.
- Fauziah, M. I. (2023). Pengaruh Pemberian Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Sekretariat DPRD Kota Cirebon. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 14(5), 521–536. <http://journal.ikopin.ac.id/index.php/covalue/article/view/3786>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Girsang, R. P., & Waty, L. (2023). The Influence of Work Experience on Employee Performance at West Bandung Culinary. *Klabat J*, 4(1), 1–19.
- Gultom, M. P., & Ferinia, R. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Allianz. *Klabat Journal of Management*, 4(1), 30. <https://doi.org/10.60090/kjm.v4i1.899.30-43>
- Handayani, R., & Astuti, E. P. (2023). Pengaruh Kerja Sama Tim dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Komindo Bizolusi Jakarta Pusat. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management And Business*, 6(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i3>
- Hariyanto, A. F. Q., & Rizki, M. A. (2023). Pengaruh Reward, Punishment, dan Lingkungan Kerja fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. XYZ Di Kota Gresik. *INNOVATIVE:Journal of Social Science Research*, 3(3), 4427–4443.
- Hasibuan, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). PT Bumi Aksara.

- Hidayatinnisa, N., Adisaksana, H., Pemasaran, M., Bisnis, A., & Negeri Malang, P. (2020). Efektifitas Pemberian Reward Intrinsik dan Reward Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja karyawan Salesmen dimasa Pandemi Covid-19. *OPTMAL: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 14(2), 2020.
- Jean Jr., C. V. L., & Ferinia, R. (2023). Kreativitas Karyawan sebagai Variabel Mediasi antara Motivasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Perspektif*, 21(1), 79–89. <https://doi.org/10.31294/jp.v21i1.15520>
- Kue, M. A. I., Nuryakin, N., & Suwanti, A. (2023). The Effect of Reward, Career Development and Task-Oriented Leadership Style on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables. *Jurnal Aisyah: Jurnal Ilmu Kesehatan*, 8(2), 1–8. <https://doi.org/10.30604/jika.v8i2.1796>
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. P., Fani, T., Sari, A. P., Setijaningsih, R. A., Fitriyatinur, Q., Sesilia, A. P., Mayasari, I., Dewi, I. K., & Bahri, S. (2021). Analisis Beban Kerja Dan Produktivitas Kerja. In *Yayasan Kita Menulis*. Medan: Yayasan Kita Menulis. [https://repository.unai.edu/id/eprint/285/1/2021-2022 Ganjil Analisis Beban Kerja Full_compressed.pdf](https://repository.unai.edu/id/eprint/285/1/2021-2022%20Ganjil%20Analisis%20Beban%20Kerja%20Full_compressed.pdf)
- Margono, P. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Economics and Business UBS*, 9(1), 80–86. <https://doi.org/10.52644/joeb.v9i1.36>
- Maylinda, A., Ferinia, R., & Sinaga, J. T. G. (2024). Pengoptimalan Green Engagement Melalui Financial Reward Dan Sistem Penghargaan Hijau Dalam Praktik Strategi Keberlanjutan. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(4), 7034–7046. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i4.9379>
- Mulyati, E. (2024). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Karyawan Pabrik Bawang Goreng UD. Sinar Tani Pagundan). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, Dan Bisnis*, 1(1), 1–9.
- Pintauli, R. F., & Girsang, L. I. (2024). Strategic Integration: Assessing the Influence of Academic Information Systems on Student Loyalty and Campus Facilities. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)*, 4(1), 13–26. <https://doi.org/10.36908/jimpa.v4i1.328>
- Prabowo, K. W. (2025). *Dicelar Kasus Pemecatan Pegawai, Mendikti Saintek Bungkam*. *Metrotvnews.Com*. <https://www.metrotvnews.com/read/kBVC9BoO-dicelar-kasus-pemecatan-pegawai-mendikti-saintek-bungkam>
- Pratama, G. (2024). *Puluhan Mantan Karyawan Wanaartha Life Tuntut Hak Pesangon*. *Infobanknews.Com*. <https://infobanknews.com/puluhan-mantan-karyawan-wanaartha-life-tuntut-hak-pesangon/>
- Rantotanio, A., & Sumartik. (2022). Pengaruh Mutasi dan reward terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Karyamitra Budisentosa Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(1), 47–57. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jimak.v1i1.138>
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Organizational Behavior (What's New in Management)*. Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc.
- Rulianti, E., & Nurlilah, M. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja yang di Mediasi oleh Motivasi Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(1), 211–220. <https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.317>
- Salsabila, R. (2023). *Survei: 75% Orang Indonesia Puas dengan Pekerjaannya, Anda?* *Cnbcindonesia.Com*. <https://www.cnbcdindonesia.com/lifestyle/20230712145703-33-453646/survei-75-orang-indonesia-puas-dengan-pekerjaannya-anda>
- Santika, E. F. (2023). *Kurang Diakui hingga Beban Kerja Berlebih, Ini Alasan Warga RI Tak*

- Bahagia dengan Pekerjaannya.* Katadata.Co.Id.
<https://databoks.katadata.co.id/ketenagakerjaan/statistik/7e027340507517d/kurang-diakui-hingga-beban-kerja-berlebih-ini-alasan-warga-ri-tak-bahagia-dengan-pekerjaannya>
- Saputra, E. B. (2022). The Effect Career Development and Rewards on Job Satisfaction (Study of Human Resource Management Literature). *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(2), 133–142. <https://doi.org/10.38035/ijam.v1i2.71>
- Sari, I. P., & Rahyuda, A. G. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Bank Saat Pandemi Covid-19. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 8(2), 311–320. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/46851>
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Sunyoto, D. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Buku Seru.
- Susilo, S. R., & Wulansari, P. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 7(2), 535.
- Waty, L. (2024). Navigating Digital Transformation: The Impact of Leadership, Digital Literacy, and Organizational Culture. *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen Bisnis*, 7(2), 136–165.
- Yaningsih, T. A., & Triwahyuni, E. (2022). Pengaruh Pengawasan, Beban Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 19(1), 604–613. <https://doi.org/https://doi.org/10.31316/akmenika.v19i1.2636>
- Zhafirah, T., Yuliharsi, & Lukito, H. (2024). Pengaruh Reward terhadap Disiplin Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja pada PT. Dipo Star Finance Padang. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 6(1), 264–270. <https://doi.org/10.37034/infv6i1.834>