

Pengaruh *Work Environment*, *Career Development* dan *System Reward* terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediasi di Dinas Kesehatan Kota Tegal

Widiya Nurul Azmia^{1*}, Slamet Bambang Riono², Nur Afridah³, Muhammad Syaifulloh⁴,
Nur Khojin⁵

¹⁻⁵Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhadi Setiabudi, Indonesia

E-mail: widiyanurul321@gmail.com^{1*}, sbriono@gmail.com², nurafridah.umus73@gmail.com³,
msyaifulloh2310@gmail.com⁴, nurkhojin089@gmail.com⁵

Alamat: Jl. Pangeran Diponegoro, KM2 Pesantunan, Brebes, Kec. Brebes, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah, Indonesia 52252

*Penulis Korespondensi

Abstract. *The low effectiveness of the work environment, limited career development, and suboptimal reward systems have impacted employee job satisfaction and hindered the development of apparatus competencies. This study aims to analyze the influence of the work environment, career development, and reward systems on human resource development, with job satisfaction as a mediating variable among employees of the Health Office of Tegal City. The research employed a quantitative approach with data collected through questionnaires distributed to 120 respondents selected using purposive sampling. Data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) to test the relationships among variables. The findings indicate that career development has a significant effect on job satisfaction and also directly influences human resource development. However, career development mediated by job satisfaction does not significantly affect human resource development. Conversely, the reward system significantly influences human resource development through job satisfaction but does not have a significant direct effect. The work environment does not significantly affect job satisfaction but directly influences human resource development. Job satisfaction shows a positive but insignificant influence on human resource development. Overall, the results highlight that human resource capacity development is more strongly driven by a supportive work environment and clear career development programs, while the reward system plays an important role when it effectively enhances job satisfaction.*

Keywords: *Career Development; Human Resource Development; Job Satisfaction; Reward System; Work Environment.*

Abstrak. Masih rendahnya efektivitas lingkungan kerja, keterbatasan pengembangan karier, dan sistem penghargaan yang belum optimal, sehingga berdampak pada kepuasan kerja pegawai dan menghambat pengembangan kompetensi aparatur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, pengembangan karier, dan sistem penghargaan terhadap pengembangan sumber daya manusia, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Dinas Kesehatan Kota Tegal. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada 120 responden yang dipilih menggunakan *purposive sampling*. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel. Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan juga berpengaruh langsung signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia. Sebaliknya, sistem penghargaan terbukti berpengaruh signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia melalui kepuasan kerja. Sementara itu, lingkungan kerja melalui kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan sumber daya manusia, tetapi pengaruhnya tidak signifikan. Sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia secara langsung. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia, tetapi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap pengembangan sumber daya manusia.

Kata kunci: Kepuasan Kerja; Lingkungan Kerja; Pengembangan Karier; Pengembangan SDM; Sistem Penghargaan.

1. PENDAHULUAN

Pelayanan publik di bidang kesehatan merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dinas Kesehatan sebagai instansi pemerintah daerah memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas agar mampu memberikan pelayanan yang optimal. Namun dalam praktiknya, masih banyak tantangan yang dihadapi, terutama terkait kondisi lingkungan kerja, keterbatasan pengembangan karier, serta sistem penghargaan yang belum maksimal (Swastha & Handoko, 2019). Permasalahan ini tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja pegawai, tetapi juga menghambat pengembangan kompetensi aparatur di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Tegal.

Urgensi penelitian ini muncul dari kebutuhan akan peningkatan kualitas SDM aparatur kesehatan, mengingat pelayanan kesehatan menuntut profesionalisme, responsivitas, dan akuntabilitas yang tinggi. SDM yang berkualitas hanya dapat diwujudkan jika instansi mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan peluang pengembangan karier yang jelas, serta menerapkan sistem penghargaan yang adil dan transparan. Tanpa adanya perbaikan di aspek-aspek tersebut, kepuasan kerja pegawai akan menurun, yang pada akhirnya dapat menghambat tercapainya visi dan misi pelayanan kesehatan kepada masyarakat (Rivai & Sagala, 2019).

Pemilihan lokasi penelitian di Dinas Kesehatan Kota Tegal didasarkan pada perannya yang strategis dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan publik. Instansi ini memerlukan pegawai dengan kompetensi tinggi untuk mendukung berbagai program kesehatan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Namun, berdasarkan observasi awal, ditemukan adanya indikasi masalah dalam lingkungan kerja, kesempatan pengembangan karier, serta sistem reward yang dirasakan kurang memadai oleh pegawai. Kondisi ini menjadikan Dinas Kesehatan Kota Tegal sebagai lokasi yang relevan untuk meneliti pengaruh lingkungan kerja, pengembangan karier, dan sistem penghargaan terhadap pengembangan SDM dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Sugiyono, 2025).

Fenomena gap yang terjadi di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan pegawai dengan kondisi aktual yang mereka hadapi. Pegawai menginginkan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kenyamanan, peluang karier yang jelas, serta sistem penghargaan yang sebanding dengan kontribusi mereka. Namun, kenyataannya masih terdapat keluhan terkait keterbatasan kesempatan promosi, penghargaan yang belum merata, serta lingkungan kerja yang dinilai kurang mendukung pengembangan diri. Hal ini berimplikasi pada kepuasan kerja yang belum optimal, sehingga berdampak pada kualitas SDM

yang dihasilkan (Robbins & Judge, 2019).

Dilihat sisi penelitian terdahulu, sebagian besar studi lebih banyak menyoroti pengaruh langsung lingkungan kerja, pengembangan karier, dan reward terhadap kinerja atau kepuasan kerja pegawai. Sementara itu, kajian yang mengaitkan ketiga variabel tersebut dengan pengembangan SDM melalui job satisfaction sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas, khususnya di sektor kesehatan pemerintah daerah. Penelitian ini menghadirkan riset gap yang dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperluas pemahaman mengenai peran mediasi kepuasan kerja terhadap pengembangan SDM (Doh & Luthans, 2015).

Secara empiris, berbagai keluhan pegawai di Dinas Kesehatan Kota Tegal terkait terbatasnya promosi, penghargaan yang belum proporsional, serta kondisi lingkungan kerja yang belum optimal, menjadi dasar perlunya kajian mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan SDM. Data tersebut memperkuat bahwa kepuasan kerja memegang peranan penting dalam mendorong peningkatan kompetensi, kinerja, dan pengembangan diri pegawai (Mangkunegara, 2017).

Penelitian-penelitian yang relevan juga mendukung pentingnya faktor-faktor tersebut. Bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Proposal, 2024). Menurut (Sadr & Madiawati, 2023) membuktikan bahwa pengembangan karier dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai. Selain itu, Mangkunegara (2017) menegaskan bahwa sistem reward yang tepat berhubungan positif dengan pengembangan SDM dan kepuasan kerja. Berdasar temuan-temuan tersebut, penelitian ini memiliki landasan yang kuat untuk menganalisis bagaimana lingkungan kerja, pengembangan karier, dan sistem penghargaan memengaruhi pengembangan SDM melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Dinas Kesehatan Kota Tegal.

2. KAJIAN TEORITIS

Work Environment (Lingkungan Kerja)

Menurut (Fidtriana & Mustahidda, 2025), *work environment* (lingkungan kerja) adalah kondisi keseluruhan yang melingkupi ruang kerja, termasuk aspek pencahayaan, ventilasi, interaksi antarpegawai, hingga kebijakan manajerial yang berlaku. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai yang dapat memengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas, baik berupa lingkungan fisik maupun nonfisik (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja yang kondusif dapat menumbuhkan motivasi, menciptakan kenyamanan, dan mendukung pencapaian kinerja (Riono, 2024). Lingkungan kerja yang baik juga mendorong meningkatnya kepuasan kerja, karena pegawai merasa didukung oleh sarana, hubungan

interpersonal, serta sistem yang ada dalam organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2009) dalam (Stanley & Remiasa, 2022) indikator lingkungan kerja fisik yaitu: penerangan/cahaya di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, bau tidak sedap di tempat kerja, dan keamanan di tempat kerja. Indikator lingkungan kerja nonfisik oleh Nitisemito (1992) dalam (Amalia & Indratono, 2018) yaitu: suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan tersedianya fasilitas kerja

Career Development (Pengembangan Karier)

Menurut (Nadyah Amelia Putri & Ni Made Ida Pratiwi, 2024) *career development* (pengembangan karir) dapat dipahami sebagai serangkaian upaya organisasi dalam mendukung pegawai untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan potensinya guna meraih jenjang karier yang lebih tinggi. Pengembangan karier adalah suatu proses peningkatan kemampuan individu dalam mencapai jenjang karier yang lebih tinggi melalui perencanaan, pembimbingan, pelatihan, serta kesempatan promosi (Rivai & Sagala, 2019). Selanjutnya, (Hasibuan, 2017) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses berkelanjutan yang dirancang untuk memfasilitasi individu dalam memahami kemampuan serta arah perkembangan profesinya, merencanakan, dan mengevaluasi jalur karier sesuai dengan tujuan pribadi serta kebutuhan organisasi. Pengembangan karier yang jelas akan memberikan arah dan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi, loyalitas, serta kepuasan kerja (Riono, 2021).

Indikator pengembangan karir menurut (Permatasari et al., 2021) meliputi pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan. Pendidikan dan pelatihan membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan pengetahuan agar sesuai dengan tuntutan kerja, sementara promosi jabatan menjadi bentuk penghargaan organisasi yang memberikan motivasi, pengalaman baru, serta peluang peningkatan karier dan kesejahteraan.

System Reward (Sistem Penghargaan)

Menurut (Irawan et al., 2020), *system reward* (sistem penghargaan) merupakan suatu mekanisme yang diterapkan organisasi untuk memberikan apresiasi kepada pegawai atas kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sistem penghargaan adalah bentuk balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai atas kontribusi dan kinerja mereka, baik berupa finansial maupun nonfinansial (Mangkunegara, 2017). Selain itu, sistem penghargaan adalah seperangkat kebijakan dan strategi yang dirumuskan organisasi untuk memberikan kompensasi, baik dalam bentuk langsung seperti gaji dan bonus, maupun dalam bentuk tidak langsung seperti pengakuan, peluang promosi, serta keseimbangan kerja-hidup (S. Lestari et al., 2022).

Indikator sistem penghargaan menurut Wahyuni et al. (2018) dalam (Sakinah, 2023) terdiri dari empat aspek. Pertama, gaji dan bonus sebagai bentuk kompensasi finansial yang mendorong produktivitas. Kedua, kesejahteraan pegawai, misalnya tunjangan kesehatan atau fasilitas kerja, sebagai apresiasi atas kinerja. Ketiga, pengembangan karir, berupa kesempatan pelatihan atau pendidikan lanjutan untuk meningkatkan prospek kerja. Keempat, penghargaan psikologis dan sosial, seperti pengakuan atau penghormatan, yang meski nonfinansial namun berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan hubungan antarpegawai.

Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)

Menurut (Mangkunegara, 2017), *job satisfaction* (kepuasan kerja) dipandang sebagai bentuk sikap yang ditunjukkan pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya, yang timbul dari evaluasi atas pekerjaannya serta kondisi lingkungan kerja (Mutropin, SB.Riono, 2023). Sejalan dengan itu, (Sutrisno, 2019) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang timbul pada diri pegawai sebagai akibat dari adanya kesesuaian antara ekspektasi yang dimiliki dengan kenyataan yang dialami dalam lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian (Paparang et al., 2021), yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja, terutama dalam konteks pengembangan sumber daya manusia. Tingginya kepuasan kerja berdampak pada peningkatan motivasi, loyalitas, serta produktivitas pegawai.

Indikator kepuasan kerja menurut (Paparang et al., 2021) terdiri dari empat aspek utama yaitu: pekerjaan, yaitu kesesuaian tugas dengan minat, kemampuan, serta adanya tantangan positif yang dapat meningkatkan kepuasan; upah, yakni kompensasi yang adil dan layak sehingga mampu memotivasi serta meningkatkan loyalitas pegawai; pengawas, di mana peran atasan yang komunikatif, adil, dan suportif sangat memengaruhi suasana kerja; dan rekan kerja, yaitu hubungan sosial yang harmonis dan saling mendukung yang dapat menciptakan kenyamanan serta meningkatkan kepuasan kerja.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut (Paparang et al., 2021), pengembangan SDM memiliki keterkaitan erat dengan variabel-variabel organisasi, seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Pengembangan SDM adalah usaha sistematis organisasi untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, serta sikap pegawai agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi (Dessler, 2020). Pengembangan SDM harus dilakukan secara berkelanjutan dengan memperhatikan faktor intrinsik maupun ekstrinsik, seperti penerapan sistem penghargaan yang adil dan pengelolaan jalur karir yang terarah (Pamungkas et al., 2025). Sejalan dengan hal tersebut, (Riono, 2024) menyatakan bahwa pengembangan SDM merupakan suatu proses

berkesinambungan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kapasitas pegawai, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. SDM yang berkembang dengan baik akan menjadi aset penting organisasi, karena mampu beradaptasi dengan perubahan, lebih produktif, dan kompetitif.

Indikator pengembangan SDM menurut (Darmi et al., 2025) mencakup empat aspek utama yaitu: pendidikan dan pelatihan, yaitu peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan, workshop, atau pendidikan formal; kegiatan non-diklat, seperti seminar, diskusi, atau mentoring yang memperluas wawasan pegawai; promosi, yakni kesempatan peningkatan karier sebagai penghargaan atas kinerja; dan motivasi, berupa dorongan organisasi melalui insentif, penghargaan, maupun dukungan moral agar pegawai terus berprestasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menekankan pada analisis data numerik dan objektif untuk menguji hubungan antarvariabel. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, serta memungkinkan realitas sosial diukur secara sistematis dengan instrumen terstandar dan alat bantu statistik. Variabel penelitian yang digunakan terdiri dari tiga jenis, yaitu variabel independen, dependen, dan mediasi. Variabel independen meliputi *work environment*, *career development* dan *system reward*. Variabel dependen adalah pengembangan SDM, sedangkan variabel mediasi adalah *job satisfaction*.

Objek penelitian difokuskan pada pengembangan SDM di Dinas Kesehatan Kota Tegal, sedangkan subjek penelitian adalah seluruh pegawai aktif yang terlibat dalam operasional harian dan telah bekerja minimal tiga bulan. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kota Tegal yang berjumlah 120 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu, seperti telah bekerja minimal tiga bulan dan terlibat langsung dalam aktivitas kerja sehari-hari yang dianggap representatif untuk menggambarkan populasi. Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai, didukung observasi serta wawancara dengan pihak manajemen dan pegawai. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui empat metode, yaitu observasi, wawancara semi-terstruktur, penyebaran kuesioner berskala interval 10 poin, serta dokumentasi dan studi pustaka..

Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS. Teknik

analisis data dalam penelitian ini terdiri dari dua tahap utama. Pertama, evaluasi outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui indikator seperti *outer loading*, AVE, CR, dan HTMT. Kedua, evaluasi inner model bertujuan menguji hubungan antar variabel dengan melihat nilai path coefficient, f-square, R-square, Q-square, dan SRMR. Teknik ini dipilih karena cocok untuk model kompleks dan sampel terbatas (Hair et al., 2017).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Karakteristik responden berdasarkan usia sebagai berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

Usia	Jumlah Responden	Presentase
> 25 Tahun	20	19 %
25 – 35 Tahun	25	24 %
36 – 45 Tahun	43	31 %
46 – 50 Tahun	22	23 %
< 50	10	3 %

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan data dari 120 responden, distribusi usia menunjukkan variasi yang cukup merata. Responden terbanyak berada pada rentang usia 36–45 tahun dengan jumlah 43 orang (31%), diikuti oleh usia 25–35 tahun sebanyak 29 orang (24%) dan usia 46–50 tahun sebanyak 27 orang (23%). Sementara itu, responden berusia >25 tahun berjumlah 20 orang (16%), dan yang paling sedikit adalah responden berusia <50 tahun yaitu 10 orang (3%).

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan sebagai berikut.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.

Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase
SMA sederajat	15	5 %
Diploma (D3)	20	14 %
Sarjana (S1)	52	64 %
Magister (S2)	25	15 %
Doktor (S3)	8	2 %

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel 2, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana sebanyak 52 orang (64%), diikuti oleh Magister sebanyak 25 orang (15%), Diploma sebanyak 20 orang (14%), serta SMA sebanyak 15 orang (5%). Sementara itu, responden dengan pendidikan Doktor merupakan yang paling sedikit, yaitu hanya 8 orang (2%). Responden dalam penelitian ini didominasi oleh lulusan Sarjana, sedangkan tingkat pendidikan paling sedikit adalah Doktor.

Karakteristik responden berdasarkan lama kerja sebagai berikut.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.

Lama Kerja	Jumlah Responden	Presentase
5 Tahun	30	19 %
10 – 20 Tahun	48	43 %
21 – 30 Tahun	32	27 %
> 30 Tahun	10	11 %

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel 3, kelompok dengan masa kerja 10 tahun mendominasi, yaitu sebanyak 48 responden (43%). Selanjutnya, responden dengan lama kerja 25 tahun berjumlah 32 orang (27%), disusul oleh kelompok 5 tahun sebanyak 30 orang (19%), serta kelompok 30 tahun dan lebih dari 30 tahun, masing-masing berjumlah 10 orang (11%). Mayoritas responden memiliki lama kerja 10 tahun, sedangkan yang paling sedikit adalah responden dengan lama kerja 30 tahun ke atas, masing-masing hanya 11%.

Hasil Measurement Model (Outer Model)

Hasil Uji Outer Loadings

Hasil *outer loading* tahap 1 menunjukkan sebagian besar indikator sudah memenuhi kriteria karena nilai *outer loading* > 0,70 sehingga dinyatakan valid. Namun pada variabel *career development* (X₂) terdapat dua indikator yang tidak memenuhi syarat, yaitu X2.4 (0,497) dan X2.7 (0,416), karena nilainya < 0,70 sehingga harus dieliminasi. Pada tahap 2, seluruh indikator dari setiap konstruk dinyatakan valid dan dapat dipergunakan dalam analisis selanjutnya tanpa ada penghapusan indikator.

Hasil Uji Construct Reliability and Validity

Tabel 4. Hasil Uji Construct Reliability and Validity.

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Career Development (X ₂)	0,922	0,939	0,720
Job Satisfaction (Z)	0,954	0,961	0,756
Pengembangan SDM (Y)	0,924	0,938	0,654
Systeem Reward (X ₃)	0,939	0,950	0,702
Work Envirintment (X ₁)	0,944	0,951	0,618

Sumber: Hasil Olah SEMPLS, 2025

Berdasarkan Tabel 4, menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas. Hal ini terlihat dari nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) masing-masing variabel yang seluruhnya berada di atas 0,70, serta nilai AVE yang melebihi 0,50. *Career development* (X₂) memiliki nilai Alpha 0,922, CR 0,939, dan AVE 0,720, yang menandakan instrumen ini reliabel dan valid. *Job satisfaction* (Z) menunjukkan

hasil paling tinggi dengan Alpha 0,954, CR 0,961, dan AVE 0,756, sehingga dapat dikatakan sangat konsisten dalam mengukur konstruk kepuasan kerja.

Selanjutnya, Pengembangan SDM (Y) memperoleh Alpha 0,924, CR 0,938, dan AVE 0,654 yang juga memenuhi kriteria. *Sistem reward* (X3) memiliki Alpha 0,939, CR 0,950, dan AVE 0,702 yang berarti instrumen ini valid dan reliabel. Demikian pula, *work environment* (X1) dengan Alpha 0,944, CR 0,951, dan AVE 0,618 menunjukkan konsistensi yang baik. Seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipercaya dan sah untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti, sesuai dengan standar yang dikemukakan Hair et al. (2019) dan Ghozali (2018).

Hasil Uji Discriminant Validity

Tabel 5. Hasil Uji *Fornell-Larcker Criterion*.

	CD (X ₂)	JS (Z)	P SDM (Y)	SR (X ₃)	WE (X ₁)
<i>Career Development</i> (X ₂)	0,849				
<i>Job Satisfaction</i> (Z)	0,670	0,869			
Pengembangan SDM (Y)	0,799	0,789	0,809		
<i>Systeem Reward</i> (X ₃)	0,705	0,705	0,770	0,838	
<i>Work Envirintment</i> (X ₁)	0,484	0,351	0,513	0,389	0,786

Sumber: Hasil Olah SEMPLS, 2025

Berdasarkan tabel 5, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria discriminant validity. Hal ini ditunjukkan dengan nilai akar kuadrat AVE yang lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk di luar diagonal. Variabel *Career Development* (X₂) diperoleh nilai 0,849, lebih tinggi daripada korelasinya dengan variabel lain seperti *Job Satisfaction* (0,670) dan Pengembangan SDM (0,799). *Job Satisfaction* (Z) memiliki nilai 0,869, yang lebih besar dari korelasinya dengan *Career Development* (0,670) dan variabel lain.

Variabel Pengembangan SDM (Y) juga menunjukkan nilai 0,809 yang lebih tinggi dibandingkan korelasi terbesarnya yaitu 0,799 dengan *Career Development*. Selanjutnya, *Systeem Reward* (X₃) memiliki nilai 0,838, yang melebihi korelasinya dengan Pengembangan SDM (0,770). Sementara itu, *Work Envirintment* (X₁) memperoleh nilai 0,786, lebih besar daripada korelasinya dengan variabel lain. Setiap konstruk penelitian memiliki keunikan tersendiri, tidak terjadi tumpang tindih antar variabel, sehingga model pengukuran layak digunakan untuk analisis lebih lanjut (Hair et al., 2019; Ghozali, 2018).

Tabel 6. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*.

	CD (X ₂)	JS (Z)	P SDM (Y)	SR (X ₃)	WE (X ₁)
<i>Career Development</i> (X ₂)					
<i>Job Satisfaction</i> (Z)	0,711				

Pengembangan SDM (Y)	0,863	0,839		
Systeem Reward (X ₃)	0,754	0,743	0,822	
Work Envirintment (X ₁)	0,514	0,361	0,541	0,404

Sumber: Hasil Olah SEMPLS, 2025

Berdasarkan tabel 6, seluruh nilai korelasi antar konstruk berada di bawah batas ambang 0,90 sebagaimana disarankan oleh Henseler et al. (2015). Hubungan *Career Development* (X₂) dengan *Job Satisfaction* (Z) sebesar 0,711, dengan Pengembangan SDM (Y) sebesar 0,863, dan dengan *Systeem Reward* (X₃) sebesar 0,754. Variabel lain seperti *Job Satisfaction* (Z) dengan Pengembangan SDM (Y) sebesar 0,839, serta *Work Envirintment* (X₁) dengan variabel lain juga berada di bawah 0,90. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik, artinya setiap variabel benar-benar mengukur konsep yang berbeda dan tidak terjadi masalah multikolinearitas antar konstruk. Model penelitian dapat dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya.

Hasil Structural Model (Inner Model)

Tabel 7. Hasil Uji *Direct Effect*.

Jalur Hubungan	Koefisien Jalur (O)	T Statistik	P Value	Simpulan Signifikansi
<i>Career Development</i> (X ₂) -> <i>Job Satisfaction</i> (Z)	0,341	2,387	0,017	Signifikan
<i>Career Development</i> (X ₂) -> Pengembangan SDM (Y)	0,451	3,940	0,000	Signifikan
<i>Job Satisfaction</i> (Z) -> Pengembangan SDM (Y)	0,356	1,867	0,062	Tidak Signifikan
<i>Systeem Reward</i> (X ₃) -> <i>Job Satisfaction</i> (Z)	0,463	2,700	0,007	Signifikan
<i>Systeem Reward</i> (X ₃) -> Pengembangan SDM (Y)	0,397	2,402	0,017	Signifikan
<i>Work Envirintment</i> (X ₁) -> <i>Job Satisfaction</i> (Z)	0,006	0,100	0,920	Tidak Signifikan
<i>Work Envirintment</i> (X ₁) -> Pengembangan SDM (Y)	0,140	2,921	0,004	Signifikan

Sumber: Hasil Olah SEMPLS, 2025

Berdasarkan hasil tabel 7, bahwa *career development* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan baik terhadap *job satisfaction* maupun terhadap pengembangan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan karier melalui pendidikan, pelatihan, maupun promosi jabatan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendukung pengembangan SDM. Namun demikian, *job satisfaction* terhadap pengembangan SDM tidak signifikan, yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja belum secara langsung mampu

mendorong pengembangan SDM, meskipun arah hubungannya positif.

Selanjutnya, *system reward* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* maupun pengembangan SDM. Artinya, pemberian gaji, bonus, maupun bentuk penghargaan lainnya mampu meningkatkan motivasi pegawai sekaligus mendorong pengembangan kompetensi aparatur. Sementara itu, variabel *work environment* menunjukkan hasil yang berbeda. Pengaruhnya terhadap *job satisfaction* tidak signifikan, menandakan bahwa lingkungan kerja di lokasi penelitian belum cukup memengaruhi kepuasan kerja. Namun, terhadap pengembangan SDM (Y), *work environment* justru berpengaruh positif dan signifikan, meskipun dengan kekuatan yang relatif kecil.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa *career development* dan *system reward* merupakan faktor dominan yang mampu meningkatkan baik kepuasan kerja maupun pengembangan SDM, sedangkan *work environment* hanya efektif terhadap pengembangan SDM. Sementara itu, *job satisfaction* tidak berperan sebagai variabel perantara yang signifikan dalam hubungan antarvariabel penelitian.

Tabel 8. Hasil Uji Specific Indirect Effect.

Jalur Mediasi	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Simpulan
<i>Career Development</i> (X ₂) -> <i>Job Satisfaction</i> (Z) -> Pengembangan SDM (Y)	0,121	1,176	0,240	Tidak Memediasi
<i>Systeem Reward</i> (X ₃) -> <i>Job Satisfaction</i> (Z) -> Pengembangan SDM (Y)	0,165	2,152	0,032	Memediasi
<i>Work Envirintment</i> (X ₁) -> <i>Job Satisfaction</i> (Z) -> Pengembangan SDM (Y)	0,002	0,093	0,926	Tidak Memediasi

Sumber: Hasil Olah SEMPLS, 2025

Berdasarkan tabel 8, pada jalur *career development* → *job satisfaction* → pengembangan SDM menunjukkan bahwa meskipun hubungan yang ditunjukkan bersifat positif, namun pengaruhnya sangat kecil dan tidak signifikan. Artinya, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *career development* terhadap pengembangan SDM, sehingga hipotesis ditolak. Selanjutnya, pada jalur *system reward* → *job satisfaction* → pengembangan SDM membuktikan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam memperkuat pengaruh *system reward* terhadap pengembangan SDM. Pemberian *reward* seperti gaji, bonus, dan penghargaan akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya mendorong peningkatan pengembangan SDM.

Sementara itu, pada jalur *work environment* → *job satisfaction* → pengembangan SDM menandakan tidak adanya pengaruh signifikan dari lingkungan kerja terhadap pengembangan

SDM melalui kepuasan kerja, artinya *job satisfaction* tidak mampu menjadi mediator dalam hubungan antara *work environment* dengan pengembangan SDM.

Tabel 9. Hasil Uji R-Square.

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
<i>Job Satisfaction</i> (Z)	0,557	0,545
Pengembangan SDM (Y)	0,794	0,787

Sumber: Hasil Olah SEMPLS, 2025

Berdasarkan tabel 9, diperoleh bahwa variabel *job satisfaction* memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,545. Nilai ini berada pada kategori sedang (0,50–0,75), yang berarti variabel independen dalam penelitian mampu menjelaskan variabilitas kepuasan kerja sebesar 54,5%, sedangkan sisanya sebesar 45,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, variabel pengembangan SDM memperoleh nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,787, yang termasuk dalam kategori tinggi karena nilainya lebih dari 0,75. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen mampu menjelaskan variabilitas pengembangan SDM sebesar 78,7%, sedangkan 21,3% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan penjelasan yang kuat terhadap variabel pengembangan SDM (Y), sementara untuk variabel *job satisfaction* tingkat penjelasannya berada pada kategori sedang. Hal ini menegaskan bahwa faktor-faktor yang digunakan dalam penelitian, seperti *career development*, *system reward*, dan *work environment*, lebih dominan dalam menjelaskan pengembangan SDM dibandingkan dengan kepuasan kerja.

Tabel 10. Hasil Uji F-Square.

Variabel	<i>Job Satisfaction</i>	Pengembangan SDM
<i>Career Development</i> (X ₂)	0,118	0,213
<i>Job Satisfaction</i> (Z)		0,273
<i>Systeem Reward</i> (X ₃)	0,241	0,105
<i>Work Envirintment</i> (X ₁)	0,000	0,071

Sumber: Hasil Olah SEMPLS, 2025

Berdasarkan tabel 10, variabel *Career Development* (X₂) memberikan nilai F-Square sebesar 0,118 terhadap *Job Satisfaction* (Z) yang termasuk kategori kecil, sementara terhadap Pengembangan SDM (Y) diperoleh nilai 0,213 yang masuk kategori sedang. Selanjutnya, variabel *Systeem Reward* (X₃) memiliki nilai F-Square sebesar 0,241 terhadap *Job Satisfaction* (Z) sehingga tergolong sedang, sedangkan terhadap Pengembangan SDM (Y) nilainya hanya 0,105 yang masih dalam kategori kecil.

Berbeda dengan itu, variabel *Work Envirintment* (X₁) menunjukkan nilai 0,000

terhadap *Job Satisfaction* (Z), yang berarti tidak memiliki pengaruh signifikan, serta nilai 0,071 terhadap Pengembangan SDM (Y) yang masih dalam kategori kecil. Di sisi lain, variabel *Job Satisfaction* (Z) memberikan kontribusi yang cukup penting terhadap Pengembangan SDM (Y) dengan nilai F-Square sebesar 0,273, yang dapat dikategorikan sedang. Bahwa pengaruh paling dominan dalam model penelitian ini terdapat pada hubungan *Systeem Reward* (X_3) terhadap *Job Satisfaction* (Z) serta *Job Satisfaction* (Z) terhadap Pengembangan SDM (Y). Sebaliknya, *Work Envirintment* (X_1) menjadi variabel dengan kontribusi paling rendah, sehingga perlu perhatian khusus agar perannya dalam mendukung peningkatan SDM dapat lebih optimal.

Tabel 11. Hasil Uji *Model_Fit Summary*.

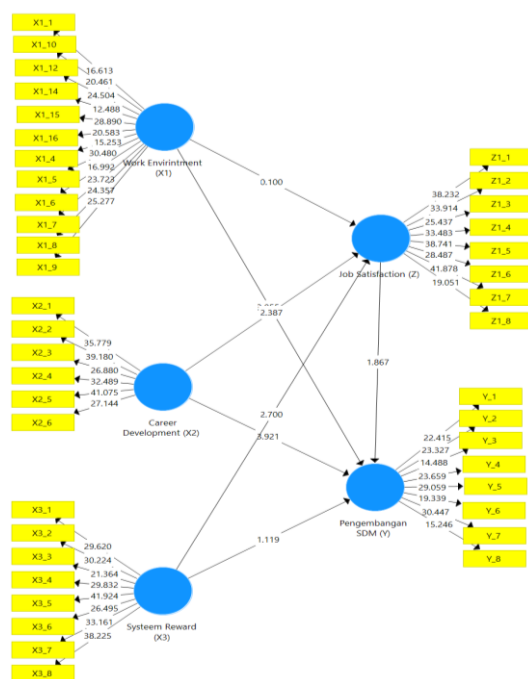
	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,082	0,082
d_ULS	6,027	6,027
d_G	6,919	6,919
Chi-Square	3182,624	3182,624
NFI	0,552	0,552

Sumber: Hasil Olah SEMPLS, 2025

Berdasarkan tabel 11, nilai SRMR sebesar 0,082 baik pada *Saturated Model* maupun *Estimated Model* masih berada di bawah ambang batas 0,10, sehingga dapat dikatakan bahwa model memiliki tingkat *goodness of fit* yang cukup memadai. Selanjutnya, nilai d_ULS sebesar 6,027 dan d_G sebesar 6,919 menunjukkan jarak antara model empiris dengan model teoretis, di mana semakin kecil nilainya menandakan semakin baik kesesuaian model.

Selain itu, nilai Chi-Square sebesar 3182,624 dengan NFI (*Normed Fit Index*) sebesar 0,552 menunjukkan bahwa meskipun model sudah cukup layak digunakan, tingkat kesesuaiannya masih dapat ditingkatkan karena nilai NFI idealnya mendekati 1 ($\geq 0,90$ untuk kategori baik). Model penelitian ini telah memenuhi kriteria kelayakan dasar, khususnya dari indikator SRMR, namun masih terdapat ruang perbaikan dalam hal peningkatan nilai NFI agar model dapat lebih kuat dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

Pembahasan Hasil Penelitian



Gambar 1. Model Bootstrapping
Sumber: Hasil Olah SEMPLS, 2025

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini bertentangan dengan temuan yang menekankan pentingnya lingkungan kerja kondusif dalam meningkatkan kepuasan. Namun, hasil ini sejalan dengan Setyowati & Nugroho (2021) di sektor publik Indonesia, yang menegaskan bahwa kepuasan kerja lebih ditentukan oleh kepastian karier, promosi, dan sistem penghargaan. Hal ini memperlihatkan bahwa dalam birokrasi, faktor psikososial dan keadilan organisasi lebih berperan dibanding sekadar kenyamanan fisik lingkungan kerja.

Hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini konsisten dengan (De Vos & Cambré, 2017; Weng & McElroy, 2012). Dalam birokrasi, jalur karier, promosi, dan pelatihan memberikan rasa aman serta prospek masa depan, sehingga meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai. Artinya, career development berfungsi sebagai insentif psikologis penting dalam mendorong kepuasan kerja. Penelitian ini membuktikan bahwa *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, mendukung temuan (Nguyen & Ngo, 2019; Osibanjo et al., 2014). Meskipun demikian, keterbatasan regulasi birokrasi membuat fleksibilitas dalam pemberian *reward* rendah. Organisasi perlu mengoptimalkan *non-financial reward* seperti penghargaan prestasi, pengakuan publik, dan kesempatan pengembangan diri agar kepuasan pegawai tetap terjaga secara berkelanjutan.

Lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan SDM, selaras dengan (Alzyoud, 2018; Khuong & Yen, 2014; Nugroho & Yuliana, 2022). Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja tidak meningkatkan kepuasan, ia langsung mendorong peningkatan kompetensi dan kemampuan kerja melalui sarana teknologi, fasilitas, dan iklim kolaboratif. Pengembangan karier memiliki pengaruh positif signifikan terhadap pengembangan SDM, mendukung temuan (De Vos & Cambré, 2017; Pratama & Lestari, 2022). *Career development* terbukti menjadi motor utama peningkatan kapasitas pegawai, baik melalui pelatihan, coaching, maupun promosi. Dalam birokrasi, hal ini sangat krusial untuk mencegah stagnasi kompetensi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan SDM. Hal ini mendukung teori (Herzberg, 1959) yang mengkategorikan *reward* sebagai *hygiene factor*. Artinya, reward hanya meningkatkan motivasi sementara tanpa efek jangka panjang pada kompetensi pegawai, kecuali disertai dengan program pengembangan terstruktur. Lingkungan kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan melalui kepuasan kerja. Hasil ini mendukung penelitian (D. Lestari & Susanto, 2021) yang menyatakan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap SDM bersifat langsung. Pegawai berkembang karena fasilitas dan iklim kerja, bukan karena merasa puas.

Career development tidak berpengaruh signifikan melalui kepuasan kerja, sejalan dengan (Sutrisno & Wahyudi, 2021). Hal ini karena pengembangan karier dalam birokrasi bersifat struktural dan institusional, sehingga jalannya program lebih ditentukan kebijakan daripada perasaan puas pegawai. Berbeda dengan pengaruh langsungnya, *system reward* terbukti berpengaruh signifikan melalui kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan (Nguyen & Ngo, 2019), bahwa penghargaan mampu memotivasi pengembangan diri jika menumbuhkan rasa puas. Artinya, *reward* efektif jika mampu meningkatkan kepuasan sebagai pemicu motivasi jangka panjang.

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan SDM, sejalan dengan (Yuniarti & Firmansyah, 2021). Hal ini menegaskan bahwa dalam sektor publik, pengembangan SDM lebih ditentukan oleh kebijakan dan program institusional daripada kepuasan subjektif individu. Berdasar hasil tersebut, bahwa faktor struktural (*career development*, *work environment*) lebih kuat dalam meningkatkan kompetensi SDM. Faktor psikologis (*job satisfaction*, *reward*) berperan penting, namun pengaruhnya lebih terbatas dan bersifat tidak langsung. Dalam birokrasi, kebijakan dan program institusional lebih menentukan pengembangan SDM dibandingkan kepuasan individu, berbeda dengan sektor swasta yang lebih menekankan motivasi personal.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, dapat ditarik beberapa simpulan bahwa *work environment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, namun berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan SDM. Artinya, lingkungan kerja lebih berdampak langsung pada kompetensi daripada kepuasan kerja. *Career development* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction* dan pengembangan SDM, menunjukkan bahwa jalur karier, promosi, dan pelatihan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan baik kepuasan maupun kapasitas pegawai. *System reward* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*, namun tidak signifikan terhadap pengembangan SDM secara langsung. Meski demikian, melalui kepuasan kerja, reward dapat mendorong pengembangan SDM. *Job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan SDM, sehingga kepuasan kerja lebih berdampak pada loyalitas dan motivasi, bukan peningkatan kompetensi. Model penelitian ini menunjukkan bahwa faktor struktural (*career development* dan *work environment*) lebih dominan dalam pengembangan SDM dibanding faktor psikologis (*job satisfaction*).

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, perlu diprioritaskan melalui program pelatihan berjenjang, coaching, dan jalur promosi yang transparan agar pegawai memiliki prospek karier yang jelas sekaligus meningkatkan kompetensinya. Lingkungan kerja perlu terus ditingkatkan terutama dalam aspek kolaborasi, teknologi, dan fasilitas kerja, karena terbukti langsung mendukung pengembangan SDM meskipun tidak meningkatkan kepuasan secara signifikan. Sistem *reward* sebaiknya tidak hanya berupa kompensasi finansial, tetapi juga *non-financial reward* seperti pengakuan, penghargaan prestasi, dan kesempatan pendidikan, agar lebih berkelanjutan dalam mendorong kepuasan dan pengembangan diri pegawai. Kepuasan kerja meskipun tidak berpengaruh langsung terhadap pengembangan SDM, tetap perlu diperhatikan melalui transparansi, keadilan organisasi, dan iklim kerja yang sehat untuk menjaga loyalitas pegawai. Kebijakan institusional harus diarahkan pada integrasi program karier, *reward*, dan lingkungan kerja dengan strategi pengembangan SDM agar hasilnya lebih optimal dan berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Alzyoud, A. A. (2018). The influence of human resource management practices on employee work engagement. *Foundations of Management*, 10(1), 251-266.<https://doi.org/10.2478/fman-2018-0020>
- Amalia, N. M. R., & Indratono, S. (2018). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kabupaten Sleman. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 046, 622-634.
- Darmi, T. (2025). Pengembangan sumber daya manusia di Kantor Kecamatan Selebar Kota Bengkulu. *Mimbar: Jurnal Penelitian Sosial dan Politik*, 14(1), 202-210.
- De Vos, A., & Cambré, B. (2017). Career management in high-performing organizations: A set-theoretic approach. *Human Resource Management*, 56(3), 501-518.<https://doi.org/10.1002/hrm.21785>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.
- Doh, J. P., & Luthans, F. (2015). *International management: Culture, strategy and behaviour* (10th ed.).<https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110117>
- Fidtriana, E., & Mustahidda, R. (2025). Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A)*, 1(3), 01-06.
- Hair, J. F. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Irawan, L., Anggraeny, R., & Arifin, M. (2020). Hubungan pemberian penghargaan (reward) dengan kinerja pegawai Dinas Pariwisata Kota Samarinda. *E-Journal Administrasi Publik*, 8(1), 9507-9521.
- Khuong, M. N., & Yen, V. H. (2014). Investigate the effects of job stress on employee job performance. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 123-129.
- Lestari, D., & Susanto, H. (2021). Job satisfaction as mediator: Work environment and HR development. *Jurnal Manajemen*.
- Lestari, S. (2022). Pengaruh citra destinasi, fasilitas wisata terhadap minat berkunjung ulang (studi kasus wisatawan Pantai Klayar Pacitan). *EXERO: Journal of Research*.<https://doi.org/10.24071/exero.v5i1.5037>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mutropin, S. B., & Riono. (2023). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus di PT Bintang Indokarya Gemilang Brebes). *Jurnal*, 1(3), 174-189.<https://doi.org/10.59966/bisma.v1i03.575>

- Nadyah Amelia Putri, & Ni Made Ida Pratiwi. (2024). Peranan pengembangan karier dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT PLN Nusantara Power Service. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(3), 171-180. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i3.988>
- Nguyen, P. V., & Ngo, T. T. (2019). The impact of rewards on employee performance in the public sector. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 215-222. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no3.215>
- Nugroho, A., & Yuliana, S. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap pengembangan SDM. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Osibanjo, O. A., Adeniji, A. A., & Falola, H. O. (2014). Compensation packages: A strategic tool for employees' performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences*, 25, 65-84.
- Pamungkas. (2025). 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>
- Paparang. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kantor PT Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119-123.
- Permatasari. (2021). Pengaruh pengembangan karier, budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tangerang. *Jurnal Pemandhu*.
- Pratama, H., & Lestari, E. (2022). Career development and human resource performance. *Jurnal Manajemen*.
- Proposal, P. E. (2024). The relationship of job satisfaction to job performance towards human resource policy enhancement proposal. *Journal of Business and Management Studies*, 239-261. <https://doi.org/10.32996/jbms>
- Riono, S. B. (2021). Pengembangan sumber daya manusia. Lakeisha.
- Riono. (2024). Pengantar manajemen: Konsep dan implementasi. Umus Press.
- Rivai, V., & Sagala. (2019). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik. PT Raja Grafindo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sadr, M. B., & Madiawati, P. N. (2023). Pengaruh electronic word of mouth dan content marketing terhadap purchase intention yang dipengaruhi oleh brand image pada Instagram McDonald's Indonesia. *E-Proceeding of Management*, 10(1), 139-148.
- Sakinah, A. C. (2023). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening: Studi kasus PT Jumbopower International. *Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia*, 183(2), 153-164.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.

- Stanley, S., & Remiasa, M. (2022). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja karyawan melalui kreativitas karyawan sebagai variabel mediasi pada toko emas di Pasar Atom Surabaya. *Agora*, 10(1), 121-131. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v1i2.12368>
- Sugiyono. (2025). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Kencana.
- Sutrisno, E., & Wahyudi, S. (2021). Career development and job satisfaction in bureaucracy. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Swastha, B., & Handoko, T. H. (2019). Manajemen pemasaran (2nd ed.). repo.iain-tulungagung.ac.id. <http://repo.iain-tulungagung.ac.id/22110/5/BAB>
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.008>
- Yuniarti, R., & Firmansyah, D. (2021). Job satisfaction and HR development in public sector. *Jurnal Administrasi Publik*.