



Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Matahari Department Store Java Supermall Semarang)

Tjandra Tirtono ^{1*}

Lita Apriani Rustian ²

Citha Bella Rawani ³

^{1,2,3} Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Manggala Semarang

INFO ARTIKEL

Histori artikel:

Diterima : 6 Juli 2023
 Revisi : 4 Agustus 2023
 Disetujui : 17 Agustus 2023
 Publikasi : 31 Agustus 2023

Kata kunci:

Kepuasan Kerja
 Motivasi Kerja
 Pengembangan Karir

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of career development and work motivation on employee job satisfaction at Matahari Department Store Java supermall Semarang branch. This study used a sample of 60 employees. The data analysis technique used is multiple linear regression analysis. The results of the study show that career development and work motivation each have a positive and significant effect on job satisfaction.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Matahari Department Store Java Supermall cabang Semarang. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 60 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan motivasi kerja masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

PENDAHULUAN

Kemajuan perusahaan sangat membutuhkan peran dari Sumber Daya Manusia yang ada di dalamnya. Memperhatikan SDM berarti memperhatikan perusahaan dalam jangka panjang, karena kontribusi yang akan diberikan oleh karyawan kepada perusahaan tersebut. Handoko dan Rambe (2018), "Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran penting dalam perkembangan perusahaan kedepannya. Berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan perusahaan tersebut semua tergantung oleh kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan yang ada di perusahaan tersebut". Karyawan yang merasa diperhatikan akan memiliki kepuasan kerja yang tentu saja menunjang kinerja karyawan, secara sukarela karyawan bekerja dengan optimal atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Hal tersebut sesuai yang dikemukakan oleh Kasmir (2019), "Pimpinan harus mampu untuk memberikan kepuasan kerja kepada seluruh karyawannya, sehingga terus mau bekerja. Kepuasan

kerja karyawan sangat penting karena akan berdampak kepada hal-hal lainnya, seperti motivasi kerja dan kinerja”.

Salah satu faktor yang dapat menunjang kepuasan kerja yaitu pengembangan karir, ketika karyawan diberi kesempatan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki, karyawan merasa puas dengan kemampuan dan kinerja yang dimilikinya. Peran pengembangan karir untuk mencapai kepuasan kerja karyawan dikemukakan oleh Handoko dan Rambe (2018), “Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin sumber daya manusia, karena karir merupakan kebutuhan kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan yang memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan”. Pentingnya pengembangan karir untuk kemajuan perusahaan dikemukakan oleh Kaseger (2013) “... perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan”. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Saefullah (2022), “Program pengembangan karir dapat lebih meningkatkan dorongan pada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan”.

Selain pengembangan karir, hal yang tidak kalah penting untuk diperhatikan yaitu motivasi kerja yang dimiliki karyawan. Hanafi dan Yohana (2017), “Motivasi seseorang mempengaruhi cara mereka bersikap dan bekerja sehingga manajemen wajib mengetahui karakteristik karyawan”. Pentingnya motivasi yang dimiliki karyawan memang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Bahri dan Nisa (2017), “Karyawan yang termotivasi dengan baik akan mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula”. Motivasi kerja yang tinggi membuat karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dikarenakan karyawan memiliki semangat untuk bekerja dengan optimal, menyelesaikan pekerjaan dengan baik yang artinya karyawan tersebut juga memiliki kepuasan atas apa yang dicapai maupun sesuatu yang diperoleh dari perusahaan.

PT. Matahari *Department Store*, Tbk (Matahari) merupakan salah satu industri ritel yang ada di Indonesia. PT. Matahari *Department Store*, Tbk (Matahari) menyediakan berbagai kebutuhan masyarakat seperti pakaian, aksesoris, perlengkapan kecantikan, dan perlengkapan rumah untuk konsumen yang menghargai nilai *mode* dan nilai tambah. Matahari menawarkan produk berkualitas dengan harga yang terjangkau dan memberikan kemudahan dalam berbelanja karena memiliki cabang di berbagai kota di Indonesia sehingga memudahkan konsumen untuk berbelanja tanpa harus pergi jauh-jauh. Penelitian ini memilih lokasi di Matahari *Department Store* cabang *Java Supermall* Semarang karena *Java Supermall* termasuk salah satu *mall* terbesar di Semarang, dan menjadi *mall* terfavorit nomor 4 di Semarang (sumber: rumah.com).

Berdasarkan pra survei Matahari *Department Store Java Supermall* Semarang terkait masih kurangnya kepuasan karyawan, hal ini dikarenakan masih banyak karyawan yang keluar masuk kerja selama tahun 2021.

Tabel 1. Data *Turnover* Karyawan Penjualan Matahari *Department Store Java Supermall* Semarang

| Bulan | Jumlah Karyawan Masuk | Jumlah Karyawan Keluar |
|----------|-----------------------|------------------------|
| Januari | 0 | 0 |
| Februari | 2 | 0 |
| Maret | 0 | 0 |
| April | 2 | 3 |
| Mei | 0 | 0 |
| Juni | 1 | 5 |
| Juli | 0 | 1 |
| Agustus | 0 | 0 |

| Bulan | Jumlah Karyawan Masuk | Jumlah Karyawan Keluar |
|-----------|-----------------------|------------------------|
| September | 1 | 0 |
| Oktober | 0 | 0 |
| November | 0 | 1 |
| Desember | 0 | 0 |

Sumber: Matahari *Department Store Java Supermall* Semarang, 2021

Berdasarkan data tabel 1 terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan dalam periode satu tahun dari bulan Januari 2021 s/d Desember 2021 relatif tidak setabil tingkat *turnover* karyawan yang paling sering terjadi di bulan Juni 2021 sebesar 5 orang keluar berturut-turut. Hal ini bisa disebabkan dimana masih banyak karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya, hal yang memicu kemunduran karyawan tersebut yaitu terdapat tawaran pekerjaan dari luar yang lebih menggiurkan seperti tawaran menjadi pegawai negeri, tawaran kerja di bank, dan tawaran lainnya yang membuat karyawan mengundurkan diri. Hal tersebut menunjukkan kurangnya keinginan terhadap pekerjaan karyawan di Matahari *Department Store* dan harapan-harapan terhadap pekerjaan yang belum sesuai sehingga memilih pekerjaan lain. Keinginan terhadap pekerjaan dan harapan-harapan yang belum sesuai dapat menggambarkan kurangnya kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul: “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Matahari *Department Store Java Supermall* Semarang”.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategi dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

B. Kepuasan Kerja

Menurut Kasmir (2019), “Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Kepuasan kerja sangat penting karena akan berdampak kepada hal-hal lainnya, seperti motivasi kerja, kinerja, dan bahkan pengembangan karir karyawan”. Menurut Sutrisno (2009), “Kepuasan kerja karyawan merupakan reaksi emosional yang kompleks dimana reaksi ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas”.

C. Pengembangan Karir

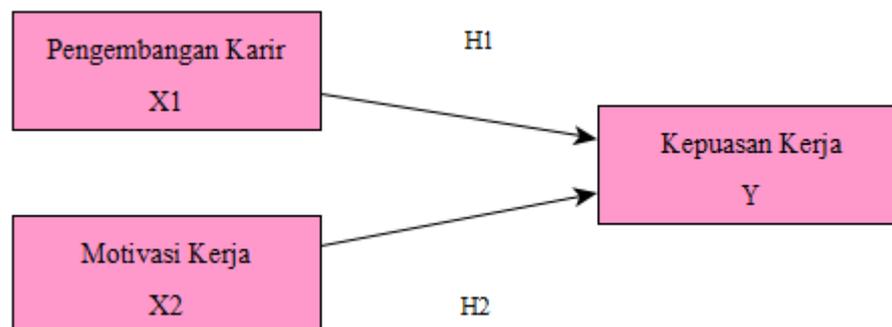
Menurut Kasmir (2019), “Pengembangan karir adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan dan meningkatkan, kemampuan, keterampilan, bakat, minat, dan perilaku karyawan. Pengembangan karir merupakan fasilitas perusahaan untuk karyawan ke jenjang selanjutnya”. Jenjang karir yang dibutuhkan oleh karyawan perlu direncanakan oleh karyawan dan perusahaan, pencapaian karyawan atas jenjang karir sesuai dengan keinginan dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan sehingga hal tersebut dapat memperlancar pekerjaan dan menjadikan karyawan puas terhadap pekerjaan yang dilakukan.

D. Motivasi Kerja

Menurut Kasmir (2019), “Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik”.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sumber data yang digunakan yaitu data primer dan jenis data yang digunakan data subyek berupa tanggapan responden dari kuesioner yang diberikan kepada 60 karyawan dari total 150 karyawan yang bekerja di Matahari *Department Store Java Supermall* Semarang. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Sebelum melakukan regresi linear berganda, dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk kuesioner yang digunakan, lalu dilakukan uji asumsi klasik berupa uji normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas.



Gambar 2. Kerangka Teoretis

Kepuasan kerja karyawan diukur dengan indikator menurut Sutrisno (2009), yaitu dorongan terhadap pekerjaan, keinginan terhadap pekerjaan, tuntutan terhadap pekerjaan dan harapan-harapan terhadap pekerjaan. Selanjutnya variabel pengembangan karir diukur dengan indikator menurut Kasmir (2019), yaitu perusahaan memfasilitasi pengembangan karir karyawan, proses untuk menyegarkan karyawan, mengembangkan karyawan, meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan keterampilan karyawan serta meningkatkan bakat minat dan perilaku karyawan. Kemudian untuk variabel motivasi kerja diukur dengan indikator menurut Kasmir (2019), yaitu dorongan yang kuat dari dalam diri karyawan, dorongan yang kuat dari luar diri karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian validitas dan reliabilitas pada kuesioner yang digunakan menunjukkan kuesioner dapat digunakan karena hasilnya valid dan reliabel. Berdasarkan uji asumsi klasik, penelitian ini terbebas dari asumsi klasik yang berarti data terdistribusi normal, tidak terjadi multikolinieritas dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi

| Model Summary ^b | | | | |
|--|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,759 ^a | ,577 | ,562 | 1,973 |
| a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, PENGEMBANGANKARIR | | | | |
| b. Dependent Variable: KEPUASANKERJA | | | | |

Sumber: Data yang diolah (2023)

Hasil uji koefisien determinasi pada tabel 2 menunjukkan besarnya adjust R2 adalah 0,562, hal ini berarti 56,2% variabel kepuasan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen berupa pengembangan karir, dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya 43,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

| Coefficients ^a | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,525 | 1,331 | | 1,897 | ,063 |
| | PENGEMBANGANKARIR | ,345 | ,074 | ,518 | 4,673 | ,000 |
| | MOTIVASI | ,553 | ,193 | ,318 | 2,872 | ,006 |
| a. Dependent Variable: KEPUASANKERJA | | | | | | |

Sumber: Data yang diolah (2023)

Berdasarkan tabel 3, persamaan regresi pada penelitian ini yaitu:

$$Y = 2,525 + 0,345 X1 + 0,553 X2 + e$$

1. Nilai konstanta sebesar 2,525 memiliki arti sebelum dipengaruhi pengembangan karir dan motivasi kerja maka kepuasan kerja karyawan bernilai positif.
2. Nilai koefisien regresi pengembangan karir (X1) sebesar 0,345 atau positif, artinya apabila pengembangan karir meningkat dan variabel lain dianggap konstan maka kepuasan kerja akan meningkat. Jika pengembangan karir menurun maka kepuasan kerja juga akan ikut menurun.
3. Nilai koefisien regresi motivasi kerja (X2) sebesar 0,553 atau positif, artinya jika motivasi kerja meningkat dan variabel lain dianggap konstan maka kepuasan kerja akan meningkat. Jika motivasi kerja menurun maka kepuasan kerja juga akan ikut menurun.

Pengaruh Pengembangan Karir (X1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari pengujian hipotesis melalui hasil uji regresi linear berganda pengembangan karir sebesar 0,345 atau positif dengan nilai konstanta

sebesar 2,525, maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karir yang baik maka akan mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan secara positif. Maka berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (H1) dalam penelitian ini terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa Pengembangan Karir merupakan hal utama bagi karyawan di Matahari *Departement Store Java Supermall* Semarang dalam melakukan pekerjaan.

Pada penelitian ini pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena perusahaan memfasilitasi karyawan, memberikan kesempatan untuk beristirahat secara teratur, memiliki cukup kesempatan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam pekerjaan, memberikan kesempatan serta peluang untuk tumbuh melalui program pelatihan atau kursus, sering memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kerja, karyawan merasa pekerjaannya menantang dan sesuai dengan minat dan bakat. Pengembangan karir dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena dengan mencapai kompetensi dan bekerja sesuai bidang pengembangan karir karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dimiliki sehingga pengembangan karir dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi karyawan dan perusahaan, termasuk meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan dukungan yang cukup bagi karyawan dalam pengembangan karir mereka. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Kasmir (2019), “Perusahaan yang memiliki pengembangan karir yang layak, wajar dan lebih baik dari perusahaan lain akan memberikan keuntungan bagi karyawan karena akan berpengaruh pada kepuasan dan kinerjanya. Demikian pula sebaliknya jika pengembangan karir tidak diperhatikan, maka bukan tidak mungkin tingkat *turnover* karyawan akan tinggi dan kinerjanya akan menurun juga”. Wahyanti & Sinaga (2019) menyatakan bahwa organisasi atau perusahaan melakukan pengembangan karir bertujuan agar terjadi peningkatan pada kepuasan kerja karyawannya.

Hasil penelitian Tambengi, dkk (2016) menunjukkan bahwa pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Sungkono (2013) membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Handoko dan Rambe (2018) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Kaseger (2013) juga menunjukkan hasil yang sesuai bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat pada hasil uji regresi linier berganda motivasi kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,553 atau positif dengan nilai konstanta sebesar 2,525 yang dapat disimpulkan bahwa jika Motivasi Kerja yang tinggi maka Kepuasan Kerja Karyawan akan semakin meningkat, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (H2) dalam penelitian ini terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa variabel motivasi kerja merupakan hal yang utama bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan di Matahari *Departement Store Java Supermall* Semarang.

Pada penelitian ini motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, dan merasa terdorong untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan dengan baik maka karyawan merasa puas dengan apa yang diperoleh dari tempat kerjanya, perolehan tersebut berupa motivasi dari atasan maupun rekan kerja. Ketika seseorang merasa termotivasi dalam pekerjaannya, mereka cenderung lebih puas dan bahagia dengan pekerjaannya. Dengan demikian, motivasi kerja sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha untuk memotivasi karyawan dengan dukungan dan dorongan yang cukup.

Menurut Herzberg (Robbins, 2008) motivasi adalah satu faktor penyebab kepuasan kerja. Oleh karena itu memotivasi karyawan sangatlah penting karena motivasi adalah satu faktor pendorong yang dapat menyebabkan karyawan mendapatkan semangat untuk melakukan pekerjaan. Walaupun masalah motivasi bukanlah masalah yang mudah, tetapi adanya motivasi yang tepat karyawan akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan optimal sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditargetkan.

Penelitian yang dilakukan Ayub dan Rafif (2011) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hanafi dan Yohana (2017) menunjukkan bahwa variabel motivasi terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan. Shah *et al.* (2012) juga menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis data dan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, demikian halnya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi memiliki kontribusi pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga Matahari *Departement Store Java Supermall* Semarang diharapkan dapat mempertahankan motivasi kerja karyawan dengan memberikan dorongan dari atasan atau rekan kerja dan karyawan dapat mempertahankan motivasi dalam diri untuk tetap melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan. Pengembangan karir memiliki kontribusi pengaruh yang lebih kecil terhadap kepuasan kerja karyawan, jadi perlu adanya peningkatan dan evaluasi perusahaan terkait memfasilitasi pengembangan karir karyawan, perusahaan memberikan kesempatan untuk beristirahat dan berlibur secara teratur, karyawan memiliki cukup kesempatan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam pekerjaan, perusahaan memberikan karyawan kesempatan serta peluang untuk tumbuh melalui program pelatihan atau kursus, sering memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kerja, mendapatkan pekerjaan menantang dan sesuai dengan minat dan bakat karyawan. Untuk penelitian selanjutnya, dapat mengacu pada Sutisna (2021) yang menggunakan variabel independen pengembangan karir, keamanan kerja, tugas kerja, kompensasi, komitmen kerja terhadap variabel kepuasan kerja. Selain itu penelitian yang akan datang dapat menambah metode pengumpulan data seperti wawancara dan observasi sehingga informasi yang diperoleh lebih lengkap dan mendalam mengenai variabel yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayub, Nadia, Shagufta Rafif. (2011). *The Relationship between Work Motivation and Job Satisfaction*. *Pakistan Business Review*, 3, 322-347. https://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_8_Special_Issue_April_2012/31.pdf.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18, 9-15. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/view/1395/1541>.
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT BNI Lifeinsurance*. *Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis*, 5(1), 73-89. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jpeb/article/view/1935>.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja*. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1, 31-45. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/2238/2238>.

- Kaseger, R. G. (2013). *Pengembangan Karir dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Matahari Department Store Manado Town Square*. Jurnal EMBA, 1, 906-916. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2827>.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Maharjan, Sarita. (2012). *Association between Work Motivation and Job Satisfaction of Collage Teachers*. Administrative and Management Review, 24, 45-55.
- Manoppo, R. (2015). Pengaruh Displin Kerja, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja pada TVRI Sulawesi Utara. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 3 (3). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/10127>.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. J. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi Ke-1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saefullah, U. A. (2022). *Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan*. Technomedia Journal (TMJ), 6, 223-235. <https://ijc.ilearning.co/index.php/TMJ/article/view/1761/618>.
- Shah, M. J., dkk. (2012). *Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions*. International Journal of Business and Social Science. 3, 271-281. https://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_8_Special_Issue_April_2012/31.pdf.
- Sungkono, Puji. (2013). *Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Excel Utama Indonesia Karawang*. Jurnal Manajemen. 10 (3), 1124-1134.
- Sutisna. (2021). *Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Asuransi Indonesia*. Jakarta: La Tansa Mashiro Publisier.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tambengi, K.F.S., Kojo, C., Rumokoy F. S. (2016). *Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Sulut*. Jurnal EMBA, 4, 1088-1097. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/14733>.
- Wahyanti, C.T., & Sinaga uli, H.H. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT PLN (Persero) UID & DIY. Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora. 8 (2), 185-191.