

## Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Raja Agussupriadi<sup>1</sup>, Hapzi Ali<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Banten, Indonesia,

[rajaagus2013@gmail.com](mailto:rajaagus2013@gmail.com)

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Banten, Indonesia, [hapzi.ali@gmail.com](mailto:hapzi.ali@gmail.com)

**Abstract:** *The influence of leadership, career development, and work motivation on job satisfaction is a scientific article of literature study in the scope of human resource management. The purpose of this article is to build a hypothesis of the influence between variables that will be used in subsequent research. The research object is in online libraries, Google Scholar, Mendeley, and other academic online media. The research method with library research is sourced from e-books and open access e-journals. Qualitative descriptive analysis. The results of this article: 1. Leadership influences Job Satisfaction; 2. Career Development influences Job Satisfaction; and 3. Work Motivation influences Job Satisfaction.*

**Keywords:** *Leadership, Career Development, Work Motivation and Job Satisfaction*

**Abstrak:** Pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah artikel ilmiah studi pustaka dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia. Tujuan artikel ini untuk membangun hipotesis pengaruh antar variabel yang akan digunakan pada riset berikutnya. Objek riset pada pustaka online, Google Scholar, Mendeley, dan media online akademik lainnya. Metode riset dengan library research bersumber dari e-book dan open access e-journal. Analisis deskriptif kualitatif. Hasil artikel ini: 1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja; 2. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja; dan 3. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

### PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi keberadaan sumber daya manusia memegang peranan sangat penting. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang memberikan pikiran, tenaga, bakat, kreativitas dan usahanya di tempatnya bekerja. Sumber daya manusia sangat berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi atau instansi pemerintah dalam hal membuat strategi dan inovasi dalam mencapai tujuan organisasi atau instansi. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi atau instansi pemerintah. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Robbins et al., (2015) yaitu pengintegrasian yang mencakup motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah hasil persepsi para pegawai tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai suatu yang penting melalui hasil kerjanya (Ge *et al.*, 2021). Kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja tersedia dengan baik. Kepuasan kerja dipengaruhi berbagai faktor baik yang bersumber dari dalam organisasi maupun yang bersumber pada diri pegawai (Goetz and Wald, 2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, pemimpin, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji, dan kesempatan berkembang (Seema, Choudhary and Saini, 2021). Sedangkan Robbins *et al.*, (2015) menyatakan faktor-faktor yang mengukur kepuasan kerja adalah sifat pekerjaan, pengawasan, pengembangan karir, peluang promosi dan rekan kerja.

Selain itu, kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan oleh motivasi kerja yang seringkali merupakan harapan bagi pegawai atau karyawan, gambaran yang akurat tentang hubungan ini adalah bahwa motivasi kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi, kepuasan kerja akan tinggi apabila keinginan dan kebutuhan pegawai atau karyawan dalam bekerja terpenuhi maka motivasi kerja akan terwujud dengan baik. Menurut Sudarsana, (2020) motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan yang diinginkan. Motivasi juga merupakan kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang dapat mendorong seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Jaya, Mukhtar and UA, 2020).

Motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal yaitu: lingkungan kerja, pemimpin dan kepemimpinannya, Tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, dorongan atau bimbingan atasan, dan kompensasi. faktor intern yaitu: pembawaan individu, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan dan pengembangan karir (Naway and Haris, 2017). Motivasi yang efektif perlu diberikan kepada para pegawai atau karyawan. Sehingga tidak selalu mengeluh tentang hal-hal sepele, tidak melanggar setiap aturan yang diberikan dan juga tidak saling menyalahkan sesama pegawai atau karyawan memberikan motivasi dengan cara meningkatkan kerja keras, dan semangat kerja agar tercapainya tujuan instansi atau organisasi.

Menurut Batool *et al.*, (2024), pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain. Pemimpin berfungsi untuk mengarahkan bawahannya agar terus berkembang dan maju. Peran pemimpin juga sangat berpengaruh besar dalam instansi atau organisasi disaat pengambilan keputusan, dan berani menentukan benar salahnya suatu keputusan tersebut. Pemimpin harus bisa menjadi pelopor atau panutan bagi pegawai atau karyawan, dan harus mampu menciptakan strategi atau rencana untuk waktu yang akan datang. Sedangkan menurut Khan *et al.*, (2022) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kelompok terorganisasi yang mengarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan yang efektif tersebut bisa digambarkan dengan terciptanya kepuasan kerja (Ge *et al.*, 2021).

Menurut Lei *et al.*, (2021) pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi atau instansi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Pengembangan karir yang jelas dalam suatu instansi atau organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaan (Amin, Agusdin and Suparman, 2019). Dengan standar hidup yang lebih baik, karyawan atau pegawai tidak akan puas jika hanya memiliki pekerjaan dan tunjangan yang biasa. Para karyawan atau pegawai menginginkan karir yang mengungkapkan minatnya, kepribadiannya, kemampuannya dan yang selaras dengan keseluruhan situasi kehidupannya. Tetapi, sebagian besar manajemen telah gagal untuk mengenali kebutuhan ini

dan pengalaman yang diberikan tidak memungkinkan untuk mengembangkan karir pegawai (Sofyan, Surati and Hermanto, 2021). Lei et al., (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir sangat mendukung efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuan serta menciptakan kepuasan kerja.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka peneliti menentukan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja?.
2. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja?.
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja?.

## **METODE**

Metode penulisan artikel *Literature Review* adalah dengan metode Kajian Pustaka (*library research*) dan *Systematic Literature Review* (SLR), dianalisis secara kualitatif, serta bersumber dari aplikasi *online* Google Scholar, Mendeley, dan aplikasi akademik online lainnya.

Systematic Literature Review (SLR) didefinisikan sebagai proses mengidentifikasi, menilai dan menafsirkan semua bukti penelitian yang tersedia dengan tujuan untuk menyediakan jawaban untuk pertanyaan penelitian secara spesifik (Kitchenham et al., 2009). Tujuan dari penelitian SLR ini adalah untuk menemukan strategi yang akan membantu mengatasi masalah yang dihadapi serta mengidentifikasi perfektivitas yang berbeda terkait dengan masalah yang sedang diteliti dan mengungkap teori-teori yang relevan dengan kasus dalam penelitian ini yang mengkaji lebih dalam tentang pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan latar belakang penelitian, tujuan dan metode penelitian, maka hasil artikel ini adalah sebagai berikut:

### **Hasil**

#### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk didalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis (Sudarmo and Wibowo, 2018). Menurut Widyatmika & Riana, (2020) mengatakan bahwa pada pikiran yang paling mendasar, kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Definisi lain dari Suputra & Sriathi, (2018) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif). Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak maka berarti karyawan tidak puas.

#### **Motivasi Kerja**

Menurut Nurhaiyati & Tresani, (2021) mengemukakan bahwa motivasi merupakan faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras. Selain itu Suputra & Sriathi, (2018) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang dilakukan individu yang berupaya mencapai tujuan, mencakup tiga elemen penting yaitu intensitas, arah, dan kegigihan. Menurut Oupen & Yudana, (2020) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu.

### Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Menurut Nurhaiyati & Tresani, (2021) kepemimpinan adalah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Menurut Widyatmika & Riana, (2020) kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Menurut Astuty & Zuniasih, (2018) kepemimpinan sebagai seperangkat kemampuan individual yang sangat subyektif dan sulit diukur secara kualitatif dengan angka. Kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain adalah bersumber dari hati nurani yang sangat subyektif tersebut. Oleh karena tidak punya ukuran obyektif, kepemimpinan tidak dapat diajarkan, apalagi ditiru oleh seseorang sejak dilahirkan.

### Pengembangan Karir

Menurut Jumiyati & Azlina, (2019) menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan kemampuan kerja individu yang di capai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan, Muni et al., (2018) mengatakan bahwa pengembangan karir terdiri dari pemberian program pendidikan dan pelatihan formal kepada karyawan dan juga pengembangan yang sifatnya informal, yaitu antara lain dengan meningkatkan kemampuan pekerja dengan memberikan petunjuk, menunjukkan cara yang benar, perbaikan kesalahan yang diperbuat tanpa saksi yang bersifat menghukum dan lain sebagainya. Menurut Astuty & Zuniasih, (2018) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

### Review Artikel Relevan

*Me-review* artikel yang relevan sebagai dasar dalam menetapkan hipotesis penelitian dengan menjelaskan hasil penelitian terdahulu, menjelaskan persamaan dan perbedaan dengan rencana penelitiannya, dari penelitian terdahulu yang relevan seperti Tabel 1 dibawah ini.

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Hasil Riset	Persamaan Riset	Perbedaan Riset	Dasar Hipotesis
1.	Popoola & Fagbola, 2023	Work motivation, job satisfaction, work-family balance, and job commitment of library personnel	Motivasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Motivasi Berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	H3
2.	Harahap & Khair, 2019	Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Motivasi dan Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Motivasi dan Kepemimpinan Berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	H1 & H3
3.	Nasution & Mujiatun, 2024	Transformational leadership and career development on	Kepemimpinan dan Pengembangan	Kepemimpinan dan Pengembangan	H2 & H3

		employee performance and job satisfaction as intervening variables	Karir Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Karir Berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	
4.	Meda et al., 2022	Ketidakamanan Kerja, Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir Berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	H3
5.	Rulianti & Nurlilah, 2021	Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja yang di Mediasi oleh Motivasi Kerja	Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	H2 & H3
6	Prasetyo & Hapzi Ali, 2023	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	H1

## Pembahasan

Berdasarkan Kajian teori maka pembahasan artikel *literature review* ini adalah melakukan *review* artikel yang relevan, analisis pengaruh antar variabel dan membuat konseptual berfikir rencana penelitian.

### Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan menurut (Oupen and Yudana, 2020) merupakan suatu proses mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan posisi atau jabatan seseorang, tetapi lebih pada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan bersama. Menurut Naimah et al., (2022) kepuasan kerja dalam sebuah organisasi merupakan cara seorang individu dalam merasakan pekerjaannya. Ini berarti bahwa seseorang akan merasa puas dengan pekerjaannya jika merasa senang dan terpenuhi dalam melakukannya. Dalam konteks pengertian seseorang akan merasa puas dengan pekerjaannya jika karakteristik-karakteristiknya sesuai dengan harapan dan memberikan pengalaman yang menyenangkan.

Kepemimpinan merupakan salah satu indikator yang diperkirakan mempengaruhi kepuasan kerja, dimana kepemimpinan merupakan salah bentuk dari pengawasan yang diberikan atasan langsung terhadap pegawai. Terlepas dari gaya kepemimpinan, kepuasan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang pada gilirannya menambah keberhasilan suatu perusahaan. Sukses dan efisiensi dalam pekerjaan seseorang memiliki pengaruh langsung pada tingkat kepuasan kerja seseorang. Karyawan yang tidak bahagia dalam pekerjaannya cenderung tidak menyelesaikan pekerjaannya, mengalami lebih banyak hari sakit, dan memiliki moral yang lebih buruk secara keseluruhan. Kepemimpinan



menurut Mulyadi (2018) adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Ada empat dimensi yang dapat mengukur kepemimpinan yaitu: sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian.

Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memberikan dukungan emosional, dan memberikan umpan balik konstruktif akan membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan karyawan dengan baik. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kartikaningdyah and Utami, 2018; Putra Widyatmika and Riana, 2020; Nurhaiyati and Tresani, 2021) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja**

Menurut Syahputra & Tanjung, (2020) berpendapat bahwa dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir, keuntungan yang jelas bagi pegawai adalah kepuasan, pengembangan pribadi, dan kehidupan kerja yang berkualitas. Beberapa manfaat strategik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, turnover yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas (Silaen *et al.*, 2020). Oleh karena itu, pengembangan karir sangat penting untuk kemajuan profesional dan mencapai tujuan karir jangka panjang. Individu dapat memanfaatkan peluang pembelajaran dan pengalaman baru dalam upaya ini untuk terus meningkatkan dan mencapai tujuan karir mereka (Kasman & Ali, 2022). Dimensi atau indikator pengembangan karier meliputi: pendidikan, pelatihan, mutasi, dan promosi jabatan. Hal ini mengacu pada sejauh mana promosi dapat digunakan untuk memprediksi kemajuan karir dan pertumbuhan seseorang dalam suatu organisasi (Rivai, 2017).

Pimpinan lebih memberikan perhatian berupa penghargaan yang dapat diwujudkan dalam bentuk pujian atas prestasi atau bonus. Sedangkan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan perlu diberi pelatihan. Hal tersebut berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja (Nur, Nurbakti and Beddu, 2022). Beberapa penelitian telah dilakukan berkaitan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja yang dilakukan oleh (Bahri and Chairatun Nisa, 2017; Handoko and Rambe, 2018; Prayekti and Sekarini, 2021) mengemukakan adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

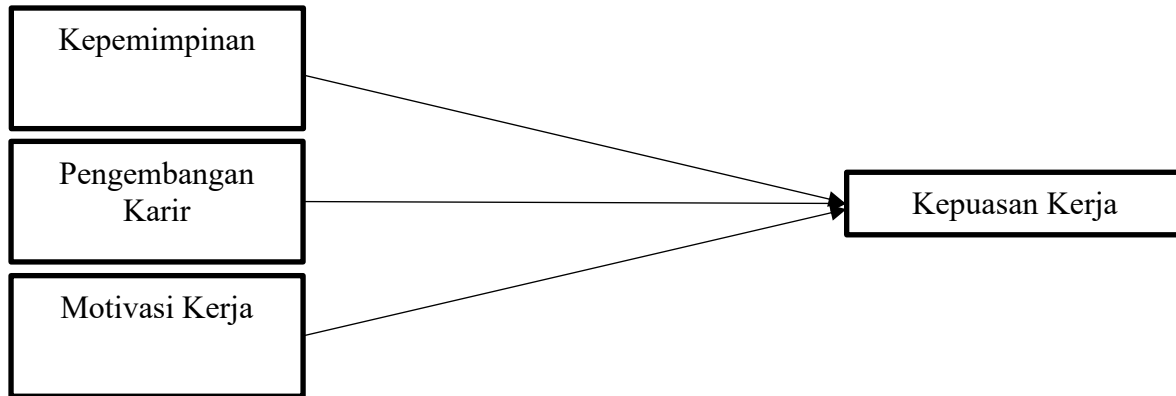
### **Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja berperan penting dalam proses pencapaian kepuasan kerja, di mana tinggi rendahnya motivasi kerja menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja. Motivasi kerja membuat karyawan lebih terarah dalam pencapaian tujuannya, dan ketika telah tercapainya tujuan tersebut maka karyawan merasa senang dan puas akan usahanya. Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian dari (Nurhaiyati and Tresani, 2021) dalam penelitiannya yang melihat adanya hubungan timbal balik antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Di mana motivasi, persepsi peran dan kemampuan menghasilkan unjuk-kerja kemudian mendapat imbalan. Imbalan (*reward*) yang dinilai adil, kemudian menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja. Menurut Edison *et al.*, (2016) motivasi dapat diukur dengan dimensi dan yaitu kebutuhan fisiologis, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan untuk disukai, Kebutuhan harga diri, dan Kebutuhan pengembangan diri.

Selain itu, (Suputra and Sriathi, 2018) menunjukkan adanya sekelompok aspek/ciri pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yang disebut dengan faktor-faktor motivasi. Motivasi kerja menimbulkan kepuasan kerja, seperti ciri-ciri pekerjaan tertentu

(besarnya tanggung jawab yang diterima) dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kemudian menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh (Rene and Wahyuni, 2018) menyebutkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini berarti semakin karyawan merasa termotivasi dalam bekerja maka kepuasan kerjanya akan semakin meningkat.

### Kerangka Konseptual Penelitian



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Berdasarkan Gambar 1, dapat disimpulkan kepemimpinan, pengembangan karir, dan motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja. Selain tiga variabel tersebut, terdapat banyak variabel lain yang juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja, antara lain:

- 1) Komitmen Organisasi: (Bayu Putra Mahardika and Wibawa, 2018; Handoko and Rambe, 2018; Sarie, 2018; Putra Widyatmika and Riana, 2020; Sholikhah and Wiradendi Wolor, 2022).
- 2) Pengembangan Sumber Daya Manusia: (Kurniawan, 2012; Kestari, 2015; Haikal, 2017; Handoko and Rambe, 2018).
- 3) Work Life Balance: (Ganaphati, 2016; Aliya and Saragih, 2020; Puspitasari, 2020; Anugrah and Priyambodo, 2021; Ningsih and Rijanti, 2021).
- 4) Beban Kerja: (Handoko and Rambe, 2018; Mahayasa, Sintaasih and Putra, 2018; Sarie, 2018; Saepudin and Djati, 2019; Sembiring, 2022).

### KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan, hasil dan pembahasan maka kesimpulan artikel ini adalah untuk merumuskan hipotesis untuk riset selanjutnya, yaitu:

- 1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja;
- 2) Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja; dan
- 3) Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

### REFERENSI

- Aliya, G.R. and Saragih, R. (2020) ‘Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat’, *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(3), pp. 84–95.
- Amin, Y.A., Agusdin and Suparman, L. (2019) ‘the Effect of Leadership, Career Development and Compensation on Work Satisfaction in the Financial Management Agency and Regional Assets of the Province of West Nusa Tenggara, Indonesia’, *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 90(6), pp. 314–317. Available at: <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-06.39>.

- Anugrah, P.G. and Priyambodo, B.A. (2021) 'Peran Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang Menerapkan Work From Home ( WFH ) di Masa Pandemi COVID-19 : Studi Literatur', *Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Malang*, 19(April), pp. 340–349.
- Astuty, P. and Zuniasih, D. (2018) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT.EMSONIC Indonesia, Cibitung Jawa Barat)', *Jurnal Manajemen*, 06(1A), pp. 38–52. Available at: <https://ejournal.borobudur.ac.id/index.php/manajemen/article/view/653>.
- Bahri, S. and Chairatun Nisa, Y. (2017) 'Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan', *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), pp. 9–15. Available at: <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395>.
- Batool, S., Izwar Ibrahim, H. and Adeel, A. (2024) 'How responsible leadership pays off: Role of organizational identification and organizational culture for creative idea sharing', *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(2), p. 100057. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100057>.
- Bayu Putra Mahardika, I.N. and Wibawa, I.M.A. (2018) 'Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan', *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(1), p. 380. Available at: <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i01.p14>.
- Ganaphati, I.M.D. (2016) 'Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Bio Farma Persero)', *Ecodemica*, IV(1), pp. 125–135.
- Ge, J. *et al.* (2021) 'Effects of effort-reward imbalance, job satisfaction, and work engagement on self-rated health among healthcare workers', *BMC Public Health*, 21(1), pp. 1–10. Available at: <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10233-w>.
- Goetz, N. and Wald, A. (2022) 'Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations', *International Journal of Project Management*, 40(3), pp. 251–261. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>.
- Haikal, A. (2017) 'Fungsi Manajemen SDM Guna Meningkatkan ke Efektifan Kinerja SDM Pada BSI TV', *Jurnal Komunikasi*, VIII(September), pp. 249–255. Available at: <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/jkom/article/view/3144/1991>.
- Handoko, D.S. and Rambe, M.F. (2018) 'Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja', *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), pp. 31–45. Available at: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>.
- Jaya, N., Mukhtar, A. and UA, A.N.A. (2020) 'Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai', *BALANCA : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 2(1), pp. 35–43. Available at: <https://doi.org/10.35905/balanca.v2i1.1393>.
- Jumiyati and Azlina, Y. (2019) 'Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT Kimia Farma (PERSERO) TBK Jakarta', *Jurnal AKRAB JUARA Volume*, Vol. 4(No. 4), pp. 226–238.
- Kartikaningdyah, E. and Utami, N.K. (2018) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Ocb)', *Journal of Applied Business Administration*, 1(2), pp. 256–269. Available at: <https://doi.org/10.30871/jaba.v1i2.618>.
- Kestari, M. (2015) 'Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( Studi Kasus Di Pt . Pelabuhan Indonesia Ii ( Persero ) Cabang Cirebon )', *Jurnal Manajemen bisnis*, 1, pp. 1–24.



- Khan, M.M. *et al.* (2022) 'How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting', *European Journal of Innovation Management*, 25(4), pp. 1037–1055.
- Kurniawan, A.W. (2012) 'Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar', *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 16(4), p. 391. Available at: <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2012.v16.i4.2332>.
- Lei, C. *et al.* (2021) 'Factors determining employee career success in the Chinese hotel industry: A perspective of Job-Demand Resources theory', *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48(July), pp. 301–311. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.001>.
- Mahayasa, I.G.A., Sintaasih, D.K. and Putra, M.S. (2018) 'Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Perawat', *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 12(N0. 1), pp. 73–86.
- Muni, A., Nurhayati, T. and Widhiastuti, H. (2018) 'Analisa Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Ekstrinsik, Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Sdm Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening', *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 11(3), p. 261. Available at: <https://doi.org/10.26623/jreb.v11i3.1146>.
- naimah, muflikhatun, tentama tentama, F. and Yuliasesti Diah Sari, E. (2022) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja', *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 27(2), pp. 197–222. Available at: <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2>.
- Naway, F.A. and Haris, I. (2017) 'The Effect of Career Development, Perception of Organizational Justice and Job Satisfaction on Teacher's Organizational Citizenship Behavior', *International Review of Management and Marketing*, 7(2), pp. 17–21.
- Ningsih, S. and Rijanti, T. (2021) 'Pengaruh kepribadian, work-life balance, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja', *Jurnal Manajemen*, Vol. 13(No, 2), pp. 315–323.
- Nur, I., Nurbakti, R. and Beddu, M. (2022) 'Pengaruh motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai bagian umum sekretariat daerah', *Jurnal Ilmiah Manajemen & Kewirausahaan*, 8(3), pp. 297–310. Available at: <https://journal.stieamsir.ac.id/index.php/man/article/view/93>.
- Nurhaiyati, N. and Tresani, N. (2021) 'Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Perusahaan Importir Alat Berat PT XYZ di Jakarta)', *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(2), p. 179. Available at: <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i2.11228>.
- Oupen, S.M. and Yudana, I.M. (2020) 'Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja, Terhadap Komitmen Organisasional Guru Sd', *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), pp. 34–43. Available at: <https://doi.org/10.23887/japi.v11i1.3167>.
- Prayekti, P. and Sekarini, A.A. (2021) 'Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Aseli Dagadu Djokdja', *Jurnal Ilmiah Bidang Ekonomi Bisnis dan Perbankan*, Vol. 11(2), pp. 39–44.
- Puspitasari, I.H. (2020) 'Pengaruh Dimensi Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Garam (persero)', *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, Vol. 8(2), pp. 454–463.
- Putra Widyatmika, I.D.G.A. and Riana, I.G. (2020) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi', *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(10), p. 3486. Available

- at: <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i10.p04>.
- Rene, R. and Wahyuni, S. (2018) 'Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja', *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, Vol.16(1).
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2015) *Organizational Behaviour*. 16th edn. Prentice Hall.
- Saepudin, U. and Djati, S.P. (2019) 'Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Dengan Komitmen', *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal, dan UMKM*, 2(1), pp. 123–136.
- Sarie, A.I. (2018) 'Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kepribadian Terhadap Organization Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Pt Bess Finance Di Kabupaten Sleman', *Jurnal Ekobis Dewantara*, 1(8), pp. 178–185. Available at: <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id/index.php/ekobis/article/view/558>.
- Seema, Choudhary, V. and Saini, G. (2021) 'Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment', *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), p. 100137. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100137>.
- Sembiring, J.M. (2022) 'Pengaruh Efikasi Diri Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara', *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), pp. 185–199. Available at: <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.621>.
- Sholikhah and Wiradendi Wolor, C. (2022) 'Pengaruh Keterlibatan Pekerjaan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Ocb) Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Di Pt Top Karir Indonesia', *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 13(02), pp. 354–367. Available at: <https://doi.org/10.21009/jrmsi.013.2.10>.
- Silaen, N.R. et al. (2020) 'PENGARUH KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA KANTOR CAMAT KUTABULUH KABUPATEN KARO', *Jurnal Global Manajemen*, 2507, pp. 1–9.
- Sofyan, S., Surati, S. and Hermanto, H. (2021) 'Effect of Competence, Career Development and Compensation on Organizational Commitments (Case Study on Samsat on Lombok Island)', *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(2), p. 231. Available at: <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i2.2340>.
- Sudarmo, T.I. and Wibowo, U.D.A. (2018) 'Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)', *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 16(1), pp. 51–58. Available at: <http://www.jurnalnasional.ump.ac.id/index.php/PSYCHOIDEA/article/view/2497>.
- Sudarsana, K. (2020) 'Peran Kompensasi Dalam Memoderasi Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja dosen Manajemen Di Perguruan Tinggi Swasta Di Bali', *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(2), pp. 18–25.
- Suputra, I.D.N.S.A. and Sriathi, A.A.A. (2018) 'PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL', *Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7(9), pp. 4628–4656.
- Syahputra, M.D. and Tanjung, H. (2020) 'Pengaruh Integritas Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan', *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(3), p. 329. Available at: <https://doi.org/10.32832/manager.v2i3.3706>.