

**PENGARUH *JOB AUTONOMY* DAN *CAREER DEVELOPMENT* TERHADAP  
*JOB SATISFACTION* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(STUDI KASUS PADA PT XYZ)**

**Salwa Salshafira**

*Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta  
Email: [2210111091@mahasiswa.upnvj.ac.id](mailto:2210111091@mahasiswa.upnvj.ac.id)*

**Abstrak**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh *Job Autonomy* dan *Career Development* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai moderasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden melalui teknik sampel jenuh. Populasi penelitian telah ditetapkan berdasarkan kriteria tertentu, yaitu karyawan level staf yang bekerja di kantor pusat PT XYZ dengan masa kerja minimal satu tahun, sehingga seluruh populasi yang memenuhi kriteria tersebut dijadikan sampel penelitian dengan jumlah responden sebanyak 104 karyawan. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang disebarakan secara daring melalui *Google Form* kepada karyawan PT XYZ. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif dan inferensial yang diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0, serta dilengkapi dengan *Importance-Performance Analysis* (IPA) untuk memperkuat interpretasi hasil. Tahapan pengujian mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, uji reliabilitas, uji koefisien determinasi *R-Square* ( $R^2$ ), uji prediktif *Q-Square* ( $Q^2$ ), serta pengujian hipotesis secara parsial menggunakan uji *t* (*bootstrapping*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Autonomy* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*, sementara *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Selain itu, *Perceived Organizational Support* tidak terbukti memoderasi pengaruh *Job Autonomy* terhadap *Job Satisfaction*, serta tidak memoderasi pengaruh *Career Development* terhadap *Job Satisfaction*.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja, Otonomi Kerja, Pengembangan Karir, Persepsi Dukungan Organisasi

**Abstract**

*This study aims to analyze the effects of Job Autonomy and Career Development on Job Satisfaction, with Perceived Organizational Support as a moderating variable. A quantitative approach was employed by involving the entire population as respondents using a census sampling technique. The study population was defined based on specific criteria, namely staff-level employees working at the head office of PT XYZ with a minimum tenure of one year. Accordingly, all eligible employees were included as research participants, resulting in a total sample of 104 respondents. Data were collected through an online questionnaire distributed via Google Forms. The data analysis techniques included descriptive and inferential analyses processed using SmartPLS version 4.0, complemented by Importance-Performance Analysis (IPA) to enhance the interpretation of the findings. The analysis procedures comprised tests of convergent validity, discriminant validity, reliability, the coefficient of determination ( $R^2$ ), predictive relevance ( $Q^2$ ), and partial hypothesis testing using the bootstrapping t-test. The results indicate that Job Autonomy does not have a significant effect on Job Satisfaction,*

*whereas Career Development has a positive and significant effect on Job Satisfaction. Furthermore, Perceived Organizational Support does not moderate the relationship between Job Autonomy and Job Satisfaction, nor does it moderate the relationship between Career Development and Job Satisfaction.*

**Keywords:** *Job Satisfaction, Job Autonomy, Career Development, Perceived Organizational Support*

## PENDAHULUAN

Era reformasi dan globalisasi mendorong perusahaan untuk melakukan pembaruan berkelanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), mengingat peran strategis SDM sebagai faktor utama penentu keberhasilan organisasi. Kepuasan kerja karyawan menjadi isu krusial karena berkaitan langsung dengan loyalitas, produktivitas, serta keberlanjutan organisasi (Anggraeni & Marlinah, 2024). Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi finansial, tetapi juga oleh kesempatan berkembang, pengakuan, lingkungan kerja yang mendukung, serta hubungan sosial di tempat kerja (Ristowati & Turangan, 2022; Herliana & Munawaroh, 2024). Fenomena global menunjukkan bahwa tingkat kepuasan dan keterikatan kerja karyawan masih relatif rendah. Laporan *Gallup State of the Global Workplace* (2025) mencatat hanya 23% karyawan secara global yang merasa engaged. Di Indonesia, meskipun survei PwC (2023) menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang relatif tinggi, dinamika perubahan kerja dan peningkatan beban kerja tetap menjadi tantangan yang memengaruhi keseimbangan kepuasan karyawan. Kondisi ini juga tercermin di PT XYZ, di mana karyawan menunjukkan loyalitas dan tanggung jawab kerja yang cukup baik, namun masih menghadapi tekanan target kerja, keterbatasan sistem evaluasi formal, serta pengembangan karier yang belum terstruktur.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya *job autonomy*, *career development*, dan *perceived organizational support* (POS). *Job autonomy* memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengatur metode dan pengambilan keputusan kerja, yang berpotensi meningkatkan rasa memiliki dan kepuasan kerja (Chen & Wu, 2022). *Career development* berperan dalam meningkatkan motivasi dan kesiapan karier karyawan melalui pelatihan, mentoring, serta peluang promosi (Saefullah, 2021). Sementara itu, POS mencerminkan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, yang berdampak pada keterikatan emosional dan kepuasan kerja (Annisa *et al.*, 2023). Namun demikian, hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang belum konsisten. Sejumlah studi menemukan bahwa *job autonomy* dan *career development* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara penelitian lain menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan atau bergantung pada faktor mediasi tertentu. Hal serupa juga terjadi pada variabel POS, yang dalam beberapa konteks terbukti meningkatkan kepuasan kerja, namun dalam konteks lain tidak memberikan pengaruh signifikan. Ketidakkonsistenan temuan ini menunjukkan adanya gap empiris yang perlu diteliti lebih lanjut, khususnya dengan mempertimbangkan peran POS sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan fenomena empiris dan research gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job autonomy* dan *career development* terhadap *job satisfaction*, dengan *perceived organizational support* sebagai variabel moderasi pada PT XYZ. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya kajian manajemen SDM serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merancang kebijakan pengelolaan karyawan yang lebih efektif.

## KAJIAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang manajemen yang berfokus pada pengelolaan manusia sebagai aset strategis organisasi dalam rangka mencapai efektivitas dan keberlanjutan kinerja. MSDM menempatkan manusia tidak hanya sebagai pelaksana operasional, tetapi sebagai penggerak utama yang mengoordinasikan seluruh sumber daya organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (A. Noor *et al.*, 2023). Aktivitas MSDM mencakup proses yang terintegrasi mulai dari analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja, hingga pemeliharaan dan pelepasan karyawan sebagai satu kesatuan sistem pengelolaan SDM. Perkembangan perspektif MSDM menunjukkan pergeseran dari fungsi administratif menuju pendekatan strategis yang menekankan optimalisasi potensi manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif organisasi. MSDM dipahami sebagai proses sistematis dalam mengelola akuisisi, pengembangan, pemanfaatan, dan pemeliharaan sumber daya manusia agar selaras dengan kebutuhan organisasi serta proporsi sumber daya material yang dimiliki (Tang & Wei, 2025). Pendekatan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada keseimbangan antara kapabilitas manusia dan dukungan sistem organisasi yang efektif.

Selain itu, MSDM juga menekankan pentingnya pengelolaan hubungan kerja yang harmonis melalui pemanfaatan kemampuan, komitmen, dan kolaborasi karyawan dalam konteks sosial dan organisasi yang lebih luas. Praktik ketenagakerjaan yang terintegrasi serta hubungan kerja yang positif menjadi prasyarat bagi terciptanya kinerja organisasi yang berkelanjutan (Bratton *et al.*, 2021). Pandangan ini memperkuat pemahaman bahwa MSDM tidak hanya mengelola tenaga kerja sebagai faktor produksi, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai sosial dan kemanusiaan dalam strategi organisasi. Peranan MSDM mencakup fungsi strategis dalam mengarahkan tenaga kerja agar selaras dengan tujuan bisnis perusahaan. MSDM berperan dalam memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, profesional, dan mampu menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah (A. Noor *et al.*, 2023). Pendekatan strategis dalam MSDM menuntut kemampuan organisasi untuk merancang kebijakan adaptif dan inovatif guna mempertahankan daya saing serta keberlanjutan organisasi (Kankaew, 2023).

Dalam pelaksanaannya, fungsi MSDM dapat diklasifikasikan ke dalam fungsi manajerial, operatif, dan penasihat. Fungsi manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian SDM. Fungsi operatif mencakup aktivitas teknis seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja, serta hubungan industrial. Fungsi penasihat berperan dalam memberikan rekomendasi strategis kepada manajemen terkait kebijakan dan pengambilan keputusan SDM (Manglik, 2023). Keterpaduan ketiga fungsi tersebut mencerminkan peran MSDM sebagai sistem yang dinamis dan multidimensional. Tujuan MSDM pada dasarnya diarahkan untuk memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten dan berkomitmen dalam mendukung keberlangsungan organisasi. Tujuan tersebut mencakup tujuan sosial, organisasional, fungsional, dan personal. Tujuan sosial menekankan tanggung jawab etis organisasi terhadap masyarakat dan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan. Tujuan organisasional menempatkan MSDM sebagai instrumen strategis dalam mencapai efektivitas organisasi. Tujuan fungsional berfokus pada keseimbangan kontribusi departemen SDM sesuai kebutuhan organisasi. Sementara itu, tujuan personal diarahkan pada pemenuhan kebutuhan dan aspirasi individu karyawan guna meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas (Manglik, 2023; Murugesan, 2022).

Dengan demikian, MSDM dapat disintesiskan sebagai pendekatan strategis dan terpadu dalam mengelola sumber daya manusia melalui fungsi manajerial, operatif, dan sosial untuk

menyeimbangkan kepentingan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Pendekatan ini menempatkan manusia sebagai fondasi utama keberhasilan organisasi sekaligus sebagai faktor kunci dalam menciptakan kinerja yang efektif dan berkelanjutan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan konsep penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena mencerminkan sejauh mana individu memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek kerja yang dialami. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi objektif pekerjaan, tetapi juga terbentuk melalui persepsi, pengalaman emosional, serta kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai organisasi (Robbins & Judge, 2021; Uran, 2025). Individu yang merasa pekerjaannya bermakna, didukung oleh lingkungan sosial yang positif, serta memperoleh perlakuan yang adil cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Berbagai literatur menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan reaksi psikologis yang bersifat subjektif terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, serta pengalaman kerja sehari-hari (Farha *et al.*, 2022). Kepuasan kerja terbentuk dari interaksi antara faktor intrinsik, seperti karakteristik tugas dan kondisi psikologis individu, serta faktor ekstrinsik, seperti kompensasi, peluang pengembangan karier, dukungan sosial, dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan (Czarnecki & Vargas Chanes, 2023). Dengan demikian, kepuasan kerja dipahami sebagai konstruksi multidimensional yang tidak berdiri sendiri, melainkan terikat pada konteks sosial, ekonomi, dan budaya yang melingkupi individu.

Kepuasan kerja memiliki signifikansi yang tinggi karena berdampak langsung pada kesehatan mental dan fisik karyawan serta produktivitas kerja. Ketidakpuasan kerja dalam jangka panjang berpotensi memicu stres, kelelahan emosional, dan gangguan kesehatan, sementara tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendorong motivasi, keterlibatan, serta peningkatan kualitas dan kuantitas output kerja (Soni & Pawar, 2023). Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi faktor kunci yang tidak hanya menentukan kesejahteraan individu, tetapi juga keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja mencakup aspek personal, organisasi, dan lingkungan kerja yang saling berinteraksi. Faktor personal meliputi sikap, motivasi, dan karakteristik individu, sedangkan faktor organisasi mencakup gaya kepemimpinan, kompensasi, peluang pengembangan karier, otonomi kerja, serta dukungan manajemen. Selain itu, faktor lingkungan dan sosial yang lebih luas, seperti norma budaya dan kondisi ekonomi, turut membentuk pengalaman kerja karyawan (Gómez-Salgado *et al.*, 2024; Czarnecki & Vargas Chanes, 2023). Pendekatan organisasi yang proaktif melalui penciptaan lingkungan kerja yang sehat, adil, dan suportif terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diukur dengan mengadaptasi model *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dikembangkan oleh Spector (1985), dengan penyesuaian indikator sesuai konteks penelitian. Dimensi yang digunakan meliputi pay (gaji), yang merefleksikan persepsi keadilan dan penghargaan finansial; the work itself (pekerjaan itu sendiri), yang menggambarkan makna, ketertarikan, dan kepuasan intrinsik terhadap pekerjaan; serta promotion (promosi), yang mencerminkan persepsi terhadap peluang dan keadilan pengembangan karier. Ketiga dimensi tersebut dipandang mampu merepresentasikan aspek finansial, intrinsik, dan pengembangan karier yang secara bersama-sama membentuk kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan sintesis literatur, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan konstruksi multidimensional yang terbentuk dari interaksi antara penghargaan finansial, pengalaman kerja yang bermakna, serta kesempatan untuk berkembang. Pemahaman yang komprehensif terhadap kepuasan kerja memberikan dasar penting bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan dan peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

### ***Perceived Organizational Support***

*Perceived Organizational Support* (POS) merujuk pada keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang mereka berikan serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka sebagai anggota organisasi (Eisenberger *et al.*, 1986). Persepsi ini terbentuk melalui pengalaman kerja sehari-hari, kebijakan organisasi, serta kualitas interaksi antara karyawan dan manajemen, sehingga POS tidak hanya bersifat instrumental tetapi juga mencerminkan komitmen emosional organisasi terhadap karyawannya. POS dipahami sebagai dasar penting dalam membangun hubungan timbal balik yang positif antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang merasakan dukungan organisasi cenderung menilai dirinya bernilai bagi organisasi, merasa diperhatikan, serta mengembangkan keterikatan emosional yang lebih kuat (Hamdan *et al.*, 2023; (Efandi *et al.*, 2025). Selain itu, pengaruh POS terhadap sikap dan perilaku kerja dipengaruhi oleh konteks budaya dan karakteristik organisasi, di mana dukungan organisasi cenderung lebih berdampak signifikan dalam lingkungan kerja yang menekankan keadilan, partisipasi, serta hubungan kerja yang egaliter (Robbins & Judge, 2021).

Pembentukan POS tidak terjadi secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersumber dari individu, pekerjaan, dan organisasi. Faktor individu mencakup kepribadian dan motivasi intrinsik yang memengaruhi cara karyawan menafsirkan dukungan yang diberikan organisasi. Faktor pekerjaan meliputi karakteristik pekerjaan seperti otonomi, variasi tugas, serta lingkungan kerja yang suportif. Faktor organisasi mencakup kebijakan dan prosedur yang adil, kesempatan pengembangan, serta gaya kepemimpinan yang mendukung dan komunikatif (Jain & Shrivastava, 2024; Efandi *et al.*, 2025). Interaksi ketiga faktor tersebut menentukan sejauh mana karyawan mampu merasakan dukungan organisasi secara nyata. Dalam penelitian ini, POS diukur dengan mengadaptasi konsep yang dikembangkan oleh Eisenberger *et al.* (1986), dengan penyesuaian indikator sesuai konteks penelitian. Dimensi yang digunakan meliputi dukungan pengembangan karier, yang mencerminkan kesempatan dan fasilitasi organisasi dalam mendukung kemajuan profesional karyawan; kepedulian terhadap kesejahteraan, yang menggambarkan perhatian organisasi terhadap kondisi psikologis, sosial, dan keberlanjutan karier karyawan; serta penghargaan terhadap kinerja, yang merepresentasikan pengakuan dan apresiasi organisasi atas kontribusi dan upaya kerja karyawan. Ketiga dimensi tersebut mencerminkan aspek pengembangan, kepedulian, dan apresiasi yang secara bersama-sama membentuk persepsi dukungan organisasi.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* merupakan konstruksi multidimensional yang mencerminkan persepsi subjektif karyawan terhadap perhatian, penghargaan, dan dukungan yang diberikan organisasi. POS berperan penting dalam membentuk sikap kerja positif, meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, serta mendorong kinerja yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pemahaman dan pengelolaan POS menjadi elemen strategis dalam praktik manajemen sumber daya manusia modern.

### ***Job Autonomy (Otonomi Kerja)***

*Job autonomy* atau otonomi kerja merupakan salah satu karakteristik pekerjaan yang memiliki peran strategis dalam manajemen sumber daya manusia modern. *Job autonomy* merujuk pada tingkat kebebasan, kemandirian, dan kendali yang dimiliki karyawan dalam mengatur cara, waktu, serta prosedur pelaksanaan pekerjaannya, sehingga individu dapat menggunakan penilaian pribadi dalam menentukan metode kerja yang dianggap paling efektif tanpa pengawasan yang berlebihan (Pawirosumarto, 2025). Otonomi kerja dipandang sebagai faktor fundamental yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, serta kesejahteraan psikologis karyawan. Berbagai kajian menunjukkan bahwa *job autonomy* tidak hanya memengaruhi sikap kerja, tetapi juga mendorong kreativitas, inovasi, dan kontribusi

karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang diberikan tingkat otonomi tinggi cenderung lebih aktif dalam mengemukakan ide, menyelesaikan masalah, serta mengembangkan pendekatan kerja yang lebih efisien dan inovatif (Amrullah *et al.*, 2023; Alnoor *et al.*, 2024). Selain itu, otonomi kerja juga berperan dalam memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, memperkuat rasa tanggung jawab, serta mengurangi hambatan birokrasi yang dapat menghambat kinerja dan inovasi (Noor, 2024).

*Job autonomy* semakin relevan dalam konteks organisasi modern karena berkaitan erat dengan kemampuan individu dalam mengatur diri, menentukan prioritas kerja, serta mengembangkan potensi secara berkelanjutan. Otonomi kerja memungkinkan karyawan untuk memiliki kontrol yang lebih besar atas aktivitasnya, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan kerja, komitmen, serta kesiapan individu untuk berpartisipasi dalam pengembangan diri dan organisasi (Akel & Yılmaz, 2023). Dengan demikian, *job autonomy* tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga mendukung efektivitas dan keberlanjutan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, pengukuran *job autonomy* mengacu pada model yang dikembangkan oleh Breugh (1985), yang memandang otonomi kerja sebagai konstruk multidimensional. Tiga dimensi utama yang digunakan meliputi *work method autonomy*, yang mencerminkan kebebasan karyawan dalam menentukan metode dan prosedur kerja; *work scheduling autonomy*, yang menggambarkan keleluasaan dalam mengatur waktu, urutan, dan jadwal pelaksanaan tugas; serta *work criteria autonomy*, yang menunjukkan tingkat kendali karyawan dalam menyesuaikan kriteria dan target kerja. Ketiga dimensi tersebut dipandang mampu merepresentasikan bentuk kendali nyata yang dimiliki karyawan terhadap proses kerjanya.

Berdasarkan sintesis literatur, dapat disimpulkan bahwa *job autonomy* merupakan konstruksi multidimensional yang memberikan ruang kebebasan dan kemandirian bagi karyawan dalam mengelola pekerjaannya. Otonomi kerja berperan penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, kreativitas, serta inovasi, sekaligus memperkuat rasa tanggung jawab dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, penerapan *job autonomy* yang efektif menjadi salah satu strategi penting bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

### ***Career Development (Pengembangan Karir)***

*Career development* merupakan proses strategis dan berkelanjutan yang berperan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, baik bagi individu maupun organisasi. McDonald & Hite (2023) memandang pengembangan karier sebagai rangkaian aktivitas yang direncanakan maupun tidak direncanakan yang mendukung pencapaian tujuan hidup dan pekerjaan, sehingga menegaskan bahwa karier tidak berkembang secara pasif, melainkan melalui proses dinamis yang melibatkan pilihan individu dan dukungan organisasi. Perspektif ini menunjukkan bahwa pengembangan karier bersifat kolaboratif, karena peningkatan kompetensi individu diarahkan sekaligus untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Pandangan tersebut diperluas oleh Manglik (2023) yang menekankan pengembangan karier sebagai proses berkelanjutan yang mencerminkan kemajuan individu melalui berbagai tahapan, dengan karakteristik dan tantangan yang berbeda pada setiap fase. Proses ini mencakup dua aspek utama, yaitu perencanaan karier yang dilakukan oleh individu melalui penilaian minat, kemampuan, dan tujuan, serta manajemen karier yang difasilitasi oleh organisasi melalui pelatihan, pengembangan, dan dukungan struktural. Singh (2024) melengkapi pandangan tersebut dengan menempatkan pengembangan karier sebagai inti dari pengembangan manusia, karena mencakup dimensi psikologis, sosial, ekonomi, dan organisasi yang membentuk perjalanan karier sepanjang kehidupan kerja.

Dalam konteks organisasi, pengembangan karier juga dipahami sebagai proses sistematis untuk mengidentifikasi potensi karyawan dan mengoptimalkan potensi tersebut melalui

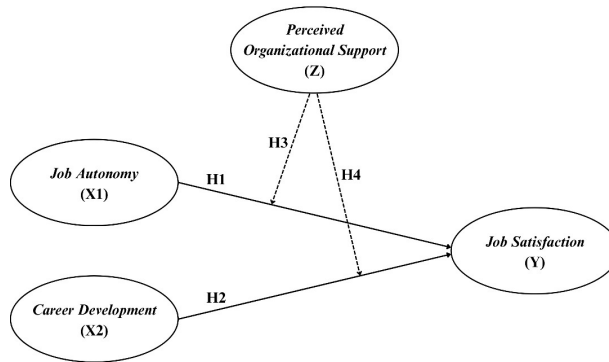
mekanisme formal seperti penilaian kinerja, pelatihan, dan perencanaan pengembangan (Rahman *et al.*, 2022). Pendekatan ini menegaskan bahwa pengembangan karier tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga pada kesiapan individu dalam menghadapi perubahan tuntutan pekerjaan dan lingkungan kerja. Dengan demikian, pengembangan karier berfungsi sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan daya saing individu sekaligus keberlanjutan organisasi. Pengembangan karier memiliki keterkaitan erat dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memperoleh kesempatan berkembang cenderung merasa dihargai, diakui kontribusinya, serta memiliki prospek masa depan yang lebih jelas, sehingga memunculkan sikap positif terhadap pekerjaan (Rajesh *et al.*, 2022). Kesempatan pengembangan karier memungkinkan individu mencapai aktualisasi diri dan membangun makna kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta perilaku kerja proaktif. Sebaliknya, keterbatasan peluang pengembangan karier berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, penurunan kinerja, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Proses pengembangan karier dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, baik yang bersumber dari individu maupun organisasi. Faktor individu meliputi karakteristik pribadi, minat, kemampuan, kondisi fisik dan psikologis, usia, serta kewajiban keluarga dan finansial yang dapat membatasi fleksibilitas pengambilan keputusan karier (Manglik, 2023). Faktor organisasi mencakup prestasi kerja, kualitas hubungan kerja, sistem penghargaan, kultur organisasi, ukuran organisasi, serta gaya manajemen dan praktik politicking yang memengaruhi objektivitas pengelolaan karier (Arifin, 2023). Interaksi antara faktor-faktor tersebut menjadikan pengembangan karier sebagai proses yang kompleks dan tidak sepenuhnya berada dalam kendali individu. Dalam penelitian ini, *career development* diukur dengan mengadaptasi model Li *et al.* (2013), yang menekankan persepsi karyawan terhadap nilai dan ketersediaan peluang pengembangan karier. Dua dimensi utama digunakan, yaitu *perception of value of career development*, yang merefleksikan sejauh mana karyawan memandang pengembangan karier sebagai sesuatu yang bernilai, relevan, dan berdampak positif bagi kinerja serta masa depan profesionalnya, serta *perception of availability of career development opportunities*, yang menggambarkan persepsi karyawan terhadap dukungan, fasilitas, dan kesempatan nyata yang disediakan organisasi untuk mengembangkan karier. Kedua dimensi tersebut mencerminkan kombinasi antara makna subjektif pengembangan karier dan dukungan struktural organisasi.

Berdasarkan sintesis literatur, dapat disimpulkan bahwa *career development* merupakan proses berkelanjutan dan terstruktur yang melibatkan peran aktif individu serta dukungan organisasi dalam mengarahkan dan memfasilitasi kemajuan karier. Pengembangan karier tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kompetensi dan kinerja, tetapi juga berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja, motivasi, serta komitmen karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan pengembangan karier yang efektif menjadi elemen strategis dalam menciptakan keseimbangan antara kebutuhan individu untuk berkembang dan kebutuhan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja yang produktif dan berkelanjutan.

## **Model Penelitian**

Model penelitian ini disusun berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, dengan tujuan untuk menguji hubungan antara *Job Autonomy* (X1) dan *Career Development* (X2) terhadap *Job Satisfaction* (Y), serta melihat peran *Perceived Organizational Support* (Z) sebagai variabel moderasi. Model yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai hubungan pengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung, antara variabel-variabel yang diteliti. Kerangka model pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 1. Model Penelitian Empiris Menggunakan Data Primer

## Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu dan model penelitian yang telah dibahas sebelumnya mengenai Pengaruh *Job Autonomy* dan *Career Development* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Moderasi, dengan demikian, dapat dirumuskan hipotesis penelitian yang berfungsi sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang telah ditetapkan. Hipotesis ini disusun untuk menguji hubungan antara *Job Autonomy* dan *Career Development* terhadap *Job Satisfaction*, serta peran *Perceived Organizational Support* dalam memperkuat pengaruh tersebut. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: *Job Autonomy* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*.

H2: *Career Development* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*.

H3: *Perceived Organizational Support* memiliki peran moderasi dari *Job Autonomy* terhadap *Job Satisfaction*.

H4: *Perceived Organizational Support* memiliki peran moderasi dari *Career Development* terhadap *Job Satisfaction*.

## METODE PENELITIAN

### Definisi Operasional

Definisi operasional digunakan untuk menjabarkan konsep abstrak ke dalam bentuk yang lebih konkret agar dapat diukur dan diobservasi secara sistematis, sehingga setiap variabel memiliki batasan yang jelas dan tidak menimbulkan perbedaan penafsiran (Maskur, 2024). *Job Satisfaction* (Y) didefinisikan sebagai kondisi psikologis yang mencerminkan reaksi emosional karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan penilaian atas berbagai aspek kerja. Variabel ini diukur menggunakan *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dikembangkan oleh Spector (1985), dengan fokus pada tiga dimensi utama, yaitu pay, the work itself, dan promotion, yang merepresentasikan kepuasan terhadap kompensasi, makna pekerjaan, serta peluang promosi dan pengembangan karier. *Perceived Organizational Support* (Z) merupakan keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 1986). Variabel ini diukur melalui tiga dimensi, yaitu dukungan pengembangan karier, kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, dan penghargaan terhadap kinerja. *Job Autonomy* (X1) menggambarkan tingkat kebebasan dan kendali yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, baik dalam menentukan metode, penjadwalan, maupun kriteria kerja. Pengukuran *job autonomy* mengacu pada tiga dimensi utama, yaitu *work method autonomy*, *work scheduling autonomy*, dan *work criteria autonomy* (Breugh, 1985). *Career Development* (X2) merupakan proses berkelanjutan yang



melibatkan peran individu dan organisasi dalam mengelola serta mengembangkan jalur karier. Variabel ini diukur menggunakan dua dimensi utama, yaitu *perception of value of career development* dan *perception of availability of career development opportunities* (Li *et al.*, 2013).

### **Pengukuran Variabel**

Seluruh variabel diukur menggunakan skala *Likert* empat poin, yaitu 1 = sangat tidak setuju hingga 4 = sangat setuju, dengan tujuan menghilangkan pilihan netral dan meminimalkan *central tendency bias* (Akrim & Sulasmi, 2022; Sugiyono, 2023). Instrumen penelitian terdiri dari indikator-indikator yang telah disesuaikan dengan konteks penelitian dan dirangkum dalam tabel pengukuran variabel serta kisi-kisi instrumen.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan level staf PT XYZ yang bekerja di kantor pusat dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Berdasarkan data perusahaan per September 2025, jumlah populasi yang memenuhi kriteria tersebut adalah 104 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh* atau *sensus*, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Pemilihan teknik ini didasarkan pada pertimbangan bahwa jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggota populasi relevan dengan tujuan penelitian (Yanti *et al.*, 2024).

### **Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner sebagai data primer, serta data sekunder yang bersumber dari jurnal ilmiah, buku referensi, hasil penelitian terdahulu, dan dokumen perusahaan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka sebagai landasan teoritis serta penyebaran kuesioner secara daring menggunakan *Google Form* kepada responden yang telah memenuhi kriteria penelitian.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Tahapan analisis meliputi pengujian *outer model* untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui nilai *outer loading*, *composite reliability*, dan *average variance extracted* (AVE), serta pengujian *inner model* untuk menilai hubungan antar konstruk melalui *path coefficient*, nilai  $R^2$ , dan uji signifikansi menggunakan metode *bootstrapping*. Selain itu, penelitian ini menggunakan *Importance Performance Analysis* (IPA) untuk memetakan tingkat kepentingan dan kinerja indikator *job autonomy* dan *career development* dalam memengaruhi *job satisfaction*. Hasil IPA divisualisasikan dalam Diagram Kartesius yang terbagi ke dalam empat kuadran sebagai dasar penentuan prioritas perbaikan atau pemeliharaan indikator (Setiadi *et al.*, 2024).

### **Uji Model dan Hipotesis**

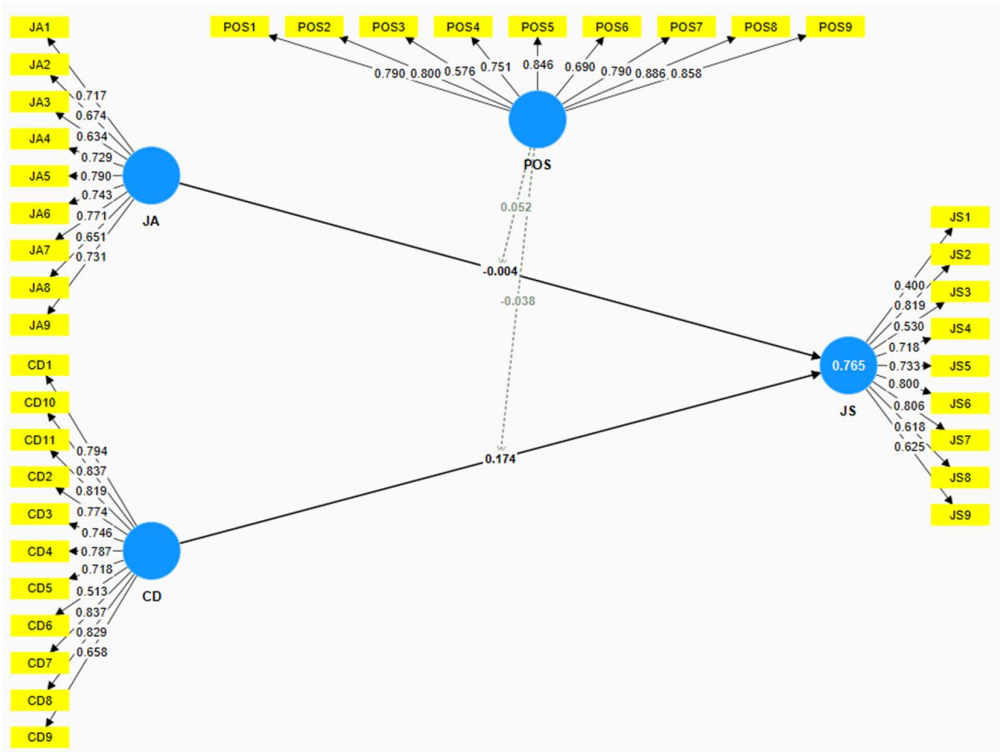
Kualitas model diuji melalui nilai *R-square*, *Q-square*, serta *goodness of fit* menggunakan indikator SRMR. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai *original sample*, *t-statistic*, dan *p-value*, dengan kriteria signifikansi  $< 0,05$ . Hipotesis penelitian mencakup pengaruh *job autonomy* dan *career development* terhadap *job satisfaction*, serta peran moderasi *perceived organizational support* dalam hubungan tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji *Measurement Model (Outer Model)*

Pengujian *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator penelitian mampu merepresentasikan konstruk *Job Autonomy*, *Career Development*, *Job Satisfaction*, dan *Perceived Organizational Support* secara valid dan reliabel. Evaluasi *outer model* dalam PLS-SEM mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk sebelum model dilanjutkan ke pengujian struktural (*inner model*).

Uji *Convergent Validity*



Sumber: Hasil *Output* SmartPLS 4. Data diolah (2025)

Gambar 2. Hasil *Outer Loading*

Nilai *outer loading* pada masing-masing indikator dirangkum ke dalam tabel berikut:

Tabel 1. Hasil *Outer Loading Factor*

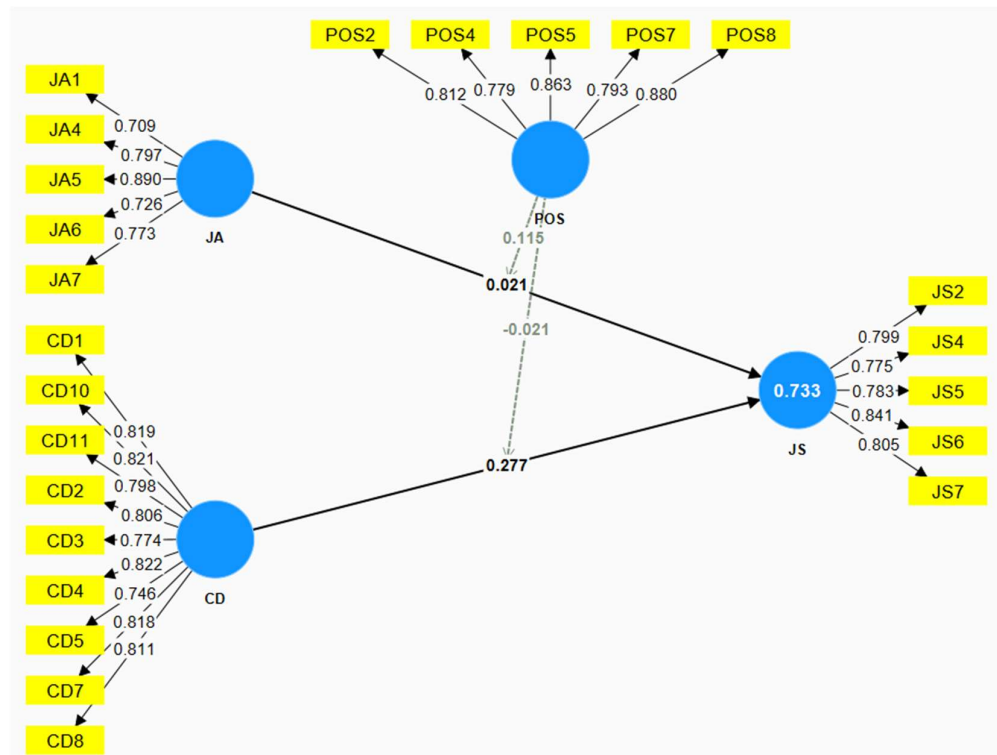
Indikator	Loading Factor
<i>Job Satisfaction (Y)</i>	
Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji yang dapat mencukupi kebutuhan hidup.	0.4
Saya menerima gaji yang sesuai berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya.	0.819
Saya merasa puas dengan peluang saya untuk mendapatkan kenaikan gaji.	0.53
Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan karena sesuai dengan kompetensi yang saya miliki.	0.718
Saya merasa bangga terhadap pekerjaan yang saya lakukan.	0.733

<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>
Saya merasa puas dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan fungsi dan jabatan.	0.8
Promosi yang diberikan perusahaan dilihat dari hasil prestasi kinerja karyawan.	0.806
Semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk promosi jabatan.	0.618
Saya merasa puas dengan kesempatan saya untuk mendapatkan promosi.	0.625
<b><i>Job Autonomy (X1)</i></b>	
Saya dapat memilih untuk menggunakan metode kerja yang saya anggap paling efektif.	0.717
Saya dapat memilih prosedur kerja yang ingin saya gunakan dalam menjalankan pekerjaan.	0.674
Saya diizinkan untuk menentukan cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan saya.	0.634
Saya memiliki kendali atas penjadwalan pekerjaan saya sehari-hari.	0.729
Saya dapat menentukan urutan aktivitas kerja yang harus saya lakukan.	0.79
Pekerjaan saya memungkinkan saya memutuskan kapan harus menyelesaikan tugas tertentu.	0.743
Saya memiliki kendali untuk menentukan aspek mana yang lebih penting dalam pekerjaan saya.	0.771
Saya dapat menyesuaikan target kerja saya sesuai dengan situasi pekerjaan.	0.651
Saya memiliki kendali atas apa yang harus saya capai dalam pekerjaan saya.	0.731
<b><i>Career Development (X2)</i></b>	
Menurut saya pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan ini.	0.794
Menurut saya pengembangan karir karyawan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan ini.	0.774
Menurut saya pengembangan karir penting karena sifat pekerjaan saya yang terus berubah.	0.746
Menurut saya pengembangan karir akan memperbaiki peluang kerja karyawan ke depannya.	0.787
Menurut saya program pengembangan karir dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.	0.718
Perusahaan memberikan pelatihan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi kebutuhan pekerjaan di masa depan.	0.513
Perusahaan menyediakan layanan bantuan perencanaan karir bagi karyawan.	0.837
Perusahaan menjamin kerahasiaan karyawan ketika mereka berkonsultasi terkait pengembangan karir.	0.829
Perusahaan menyediakan informasi mengenai peluang posisi pekerjaan yang tersedia di dalam perusahaan.	0.658
Perusahaan mendukung penuh adanya program manajemen karir bagi karyawan.	0.837
Perusahaan mendukung penuh adanya program manajemen karir bagi karyawan.	0.819
<b><i>Perceived Organizational Support (Z)</i></b>	
Perusahaan berusaha memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kualifikasi yang saya miliki.	0.79
Perusahaan berusaha menyediakan pekerjaan yang menarik bagi saya.	0.8
Perusahaan memberikan kesempatan promosi yang luas bagi saya.	0.576

Indikator	Loading Factor
Perusahaan memperhatikan kepentingan saya saat adanya pengambilan keputusan yang berdampak terhadap karir saya.	0.751
Perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan saya.	0.846
Menurut saya perusahaan lebih mementingkan kesejahteraan karyawannya dibanding profitabilitas perusahaan.	0.69
Perusahaan menghargai kontribusi yang saya berikan untuk kemajuan perusahaan.	0.79
Perusahaan menghargai prestasi saya di tempat kerja.	0.886
Perusahaan sangat menghargai upaya ekstra saya dalam melakukan pekerjaan saya.	0.858

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil pengujian awal menunjukkan bahwa tidak seluruh indikator memiliki nilai *outer loading*  $\geq 0,70$ . Beberapa indikator pada masing-masing konstruk berada di bawah batas kelayakan, sehingga diperlukan proses evaluasi dan modifikasi model untuk meningkatkan kualitas pengukuran.



Sumber: Hasil *Output* SmartPLS 4. Data diolah (2025)

Gambar 3. Hasil *Outer Loading* setelah Disesuaikan

Hasil *outer loading* setelah disesuaikan untuk setiap indikator penelitian ditampilkan pada Tabel 2. berikut:

Tabel 2. Hasil *Outer Loading* setelah Disesuaikan

Indikator	Loading Factor
<b>Job Satisfaction (Y)</b>	

<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>
Saya menerima gaji yang sesuai berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya.	0.799
Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan karena sesuai dengan kompetensi yang saya miliki.	0.775
Saya merasa bangga terhadap pekerjaan yang saya lakukan.	0.783
Saya merasa puas dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan fungsi dan jabatan.	0.841
Promosi yang diberikan perusahaan dilihat dari hasil prestasi kinerja karyawan.	0.805
<b><i>Job Autonomy (X1)</i></b>	
Saya dapat memilih untuk menggunakan metode kerja yang saya anggap paling efektif.	0.709
Saya memiliki kendali atas penjadwalan pekerjaan saya sehari-hari.	0.797
Saya dapat menentukan urutan aktivitas kerja yang harus saya lakukan.	0.89
Pekerjaan saya memungkinkan saya memutuskan kapan harus menyelesaikan tugas tertentu.	0.726
Saya memiliki kendali untuk menentukan aspek mana yang lebih penting dalam pekerjaan saya.	0.773
<b><i>Career Development (X2)</i></b>	
Menurut saya pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan ini.	0.819
Menurut saya pengembangan karir karyawan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan ini.	0.806
Menurut saya pengembangan karir penting karena sifat pekerjaan saya yang terus berubah.	0.774
Menurut saya pengembangan karir akan memperbaiki peluang kerja karyawan ke depannya.	0.822
Menurut saya program pengembangan karir dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.	0.746
Perusahaan menyediakan layanan bantuan perencanaan karir bagi karyawan.	0.818
Perusahaan menjamin kerahasiaan karyawan ketika mereka berkonsultasi terkait pengembangan karir.	0.811
Perusahaan mendukung penuh adanya program manajemen karir bagi karyawan.	0.821
Perusahaan memiliki program sistematis untuk menilai keterampilan dan minat karyawan secara berkala.	0.798
<b><i>Perceived Organizational Support (Z)</i></b>	
Perusahaan berusaha menyediakan pekerjaan yang menarik bagi saya.	0.812
Perusahaan memperhatikan kepentingan saya saat adanya pengambilan keputusan yang berdampak terhadap karir saya.	0.779
Perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan saya.	0.863
Perusahaan menghargai kontribusi yang saya berikan untuk kemajuan perusahaan.	0.793
Perusahaan menghargai prestasi saya di tempat kerja.	0.88

Sumber: Data diolah (2025)

Setelah dilakukan eliminasi indikator secara bertahap sesuai prosedur PLS-SEM, seluruh indikator yang tersisa memiliki nilai *outer loading* pada rentang 0,70–0,95. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk yang diwakilinya dan layak digunakan dalam analisis lanjutan.

Secara rinci, indikator *Job Satisfaction* memiliki *outer loading* tertinggi pada kesesuaian pekerjaan dengan fungsi dan jabatan, *Job Autonomy* paling kuat direpresentasikan oleh kebebasan mengatur urutan aktivitas kerja, *Career Development* didominasi oleh persepsi peluang karier di masa depan, serta *Perceived Organizational Support* paling kuat tercermin dari penghargaan terhadap prestasi kerja.

### *Average Variance Extracted (AVE)*

Tabel 3. Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Job Satisfaction (Y)</i>	0.642
<i>Job Autonomy (X1)</i>	0.611
<i>Career Development (X2)</i>	0.643
<i>Perceived Organizational Support (Z)</i>	0.683

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil pengujian AVE menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50, dengan rentang nilai antara 0,611 hingga 0,683. Temuan ini menegaskan bahwa lebih dari 50% varians indikator mampu dijelaskan oleh masing-masing konstruk laten. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria convergent validity berdasarkan AVE.

### *Uji Discriminant Validity*

#### *Cross Loading*

Tabel 4. Hasil *Cross Loading*

	CD	JA	JS	POS	POS x JA	POS x CD
CD1	<b>0.819</b>	0.574	0.475	0.5	0.136	-0.027
CD10	<b>0.821</b>	0.527	0.728	0.727	0.118	-0.329
CD11	<b>0.798</b>	0.54	0.701	0.757	0.048	-0.385
CD2	<b>0.806</b>	0.596	0.492	0.49	0.103	-0.047
CD3	<b>0.774</b>	0.588	0.485	0.542	0.091	-0.076
CD4	<b>0.822</b>	0.644	0.547	0.546	0.056	-0.093
CD5	<b>0.746</b>	0.622	0.574	0.505	0.087	-0.023
CD7	<b>0.818</b>	0.555	0.677	0.721	-0.002	-0.402
CD8	<b>0.811</b>	0.55	0.703	0.766	-0.038	-0.451
JA1	0.514	<b>0.709</b>	0.389	0.405	0.08	0.154
JA4	0.596	<b>0.797</b>	0.482	0.516	0.103	-0.016
JA5	0.671	<b>0.89</b>	0.599	0.593	0.015	0.046
JA6	0.463	<b>0.726</b>	0.329	0.381	0.117	0.01
JA7	0.507	<b>0.773</b>	0.443	0.503	0.082	0.068
JS2	0.723	0.627	<b>0.799</b>	0.74	0.1	-0.21
JS4	0.592	0.419	<b>0.775</b>	0.663	0.24	-0.14

	CD	JA	JS	POS	POS x JA	POS x CD
JS5	0.472	0.383	<b>0.783</b>	0.57	0.167	-0.223
JS6	0.567	0.436	<b>0.841</b>	0.625	0.126	-0.211
JS7	0.665	0.459	<b>0.805</b>	0.7	0.108	-0.383
POS2	0.624	0.475	0.73	<b>0.812</b>	0.252	-0.257
POS4	0.589	0.498	0.646	<b>0.779</b>	0.3	-0.293
POS5	0.602	0.438	0.719	<b>0.863</b>	0.06	-0.373
POS7	0.72	0.615	0.577	<b>0.793</b>	-0.211	-0.332
POS8	0.742	0.58	0.74	<b>0.88</b>	-0.055	-0.425
POS x JA	0.077	0.093	0.182	0.092	<b>1</b>	0.384
POS x CD	-0.286	0.064	-0.294	-0.407	0.384	<b>1</b>

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil *cross loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lain. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masing-masing indikator mampu membedakan konstruk yang diukurnya secara jelas dan tidak terjadi tumpang tindih antar variabel laten.

### ***Fornell–Larcker Criterion***

Tabel 5. Hasil *Fornell–Larcker Criterion*

	CD	JA	JS	POS
CD	0.802			
JA	0.714	0.782		
JS	0.765	0.59	0.801	
POS	0.791	0.626	0.831	0.826

Sumber: Data diolah (2025)

Pengujian menggunakan kriteria Fornell–Larcker memperlihatkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Hasil ini mengonfirmasi bahwa seluruh variabel telah memenuhi discriminant validity dan memiliki perbedaan konseptual yang jelas dalam model penelitian.

### **Uji Reliabilitas**

#### ***Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability***

Tabel 6. Hasil *Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach’s Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Job Satisfaction</i> (Y)	0.861	0.899
<i>Job Autonomy</i> (X1)	0.840	0.886
<i>Career Development</i> (X2)	0.932	0.942
<i>Perceived Organizational Support</i> (Z)	0.883	0.915

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach’s Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. *Career Development* menunjukkan tingkat reliabilitas tertinggi, diikuti oleh *Perceived Organizational Support*, *Job Satisfaction*, dan *Job*

*Autonomy*. Temuan ini menandakan bahwa indikator-indikator dalam penelitian memiliki konsistensi internal yang kuat dan mampu mengukur konstruk secara stabil.

Secara keseluruhan, hasil pengujian *outer model* menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Setelah dilakukan modifikasi model, indikator-indikator yang digunakan dinyatakan layak dan dapat merepresentasikan konstruk penelitian secara akurat, sehingga model pengukuran memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke tahap pengujian *inner model*.

#### Uji Inner Model (Structural Model)

Pengujian *inner model* dilakukan untuk menilai kekuatan hubungan antar konstruk laten serta kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi variabel endogen. Evaluasi *inner model* dalam penelitian ini mencakup uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), *predictive relevance* ( $Q^2$ ), *Goodness of Fit*, serta pengujian hipotesis melalui 4.

#### Uji Koefisien Determinasi ( $R$ -Square)

Tabel 7. Hasil  $R$ -Square ( $R^2$ )

	<b><math>R</math>-Square</b>
<b><i>Job Satisfaction</i> (Y)</b>	0.733

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil pengujian  $R$ -Square menunjukkan bahwa variabel *Job Satisfaction* memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,733. Nilai ini mengindikasikan bahwa 73,3% variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh *Job Autonomy*, *Career Development*, dan *Perceived Organizational Support*. Berdasarkan kriteria PLS-SEM, nilai tersebut termasuk dalam kategori kuat, sehingga model struktural memiliki daya jelaskan yang tinggi terhadap variabel dependen.

#### Uji Predictive Relevance ( $Q$ -Square)

Tabel 8. Hasil  $Q$ -Square ( $Q^2$ )

<b>Variabel</b>	<b>SSO</b>	<b>SSE</b>	<b><math>Q^2 (= 1 - SSE/SSO)</math></b>
<i>Career Development</i>	936.000	936.000	0.000
<i>Job Autonomy</i>	520.000	520.000	0.000
<i>Job Satisfaction</i>	520.000	298.823	<b>0.425</b>
<i>Perceived Organizational Support</i>	520.000	520.000	0.000

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil pengujian  $Q^2$  melalui metode blindfolding menunjukkan bahwa hanya variabel *Job Satisfaction* yang memiliki nilai  $Q^2$  sebesar 0,425, yang termasuk dalam kategori kuat. Temuan ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik dalam memprediksi kepuasan kerja karyawan. Variabel *Job Autonomy*, *Career Development*, dan *Perceived Organizational Support* memiliki nilai  $Q^2$  sebesar 0,000 karena berperan sebagai variabel eksogen, sehingga tidak dievaluasi dari sisi *predictive relevance*.

#### Uji Goodness of Fit

Tabel 9. Uji *Goodness of Fit*

	<b>Saturated model</b>	<b>Estimated model</b>
SRMR	0.103	0.103

Sumber: Data diolah (2025)



Nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) untuk model saturated dan estimated masing-masing sebesar 0,103. Nilai ini menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian model belum sepenuhnya optimal. Namun demikian, dalam pendekatan PLS-SEM, fokus utama terletak pada kemampuan prediktif dan kekuatan hubungan antar variabel. Selama *outer model* dan *inner model* memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, model tetap dinyatakan layak untuk pengujian hipotesis.

### Original Sample

### Uji Hipotesis Parsial (*T-Statistic*)

Tabel 10. Hasil Uji *T-Statistic*

	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values
CD -> JS	0.277	2.343	0.019
JA -> JS	0.021	0.178	0.859
POS x JA -> JS	0.115	0.569	0.569
POS x CD -> JS	-0.021	0.141	0.888

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil uji *t-statistic* menunjukkan bahwa *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,343 dan *p-value* 0,019. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan karier merupakan faktor utama yang mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Sebaliknya, *Job Autonomy* tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*, tercermin dari nilai *t-statistic* sebesar 0,178 dan *p-value* 0,859. Hasil ini mengindikasikan bahwa otonomi kerja belum menjadi determinan utama kepuasan kerja dalam konteks penelitian ini.

Pengujian efek moderasi menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* tidak memoderasi hubungan antara *Job Autonomy* dan *Job Satisfaction* maupun antara *Career Development* dan *Job Satisfaction*. Nilai *t-statistic* interaksi POS × JA dan POS × CD masing-masing berada di bawah batas signifikansi, sehingga peran moderasi POS tidak terbukti secara empiris.

Secara keseluruhan, hasil pengujian *inner model* menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan dan prediksi yang kuat terhadap *Job Satisfaction*. *Career Development* terbukti sebagai satu-satunya variabel yang berpengaruh signifikan secara langsung, sementara *Job Autonomy* serta peran moderasi *Perceived Organizational Support* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan karier menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sedangkan peran otonomi dan moderasi dukungan organisasi bersifat kontekstual dan belum optimal dalam model penelitian ini.

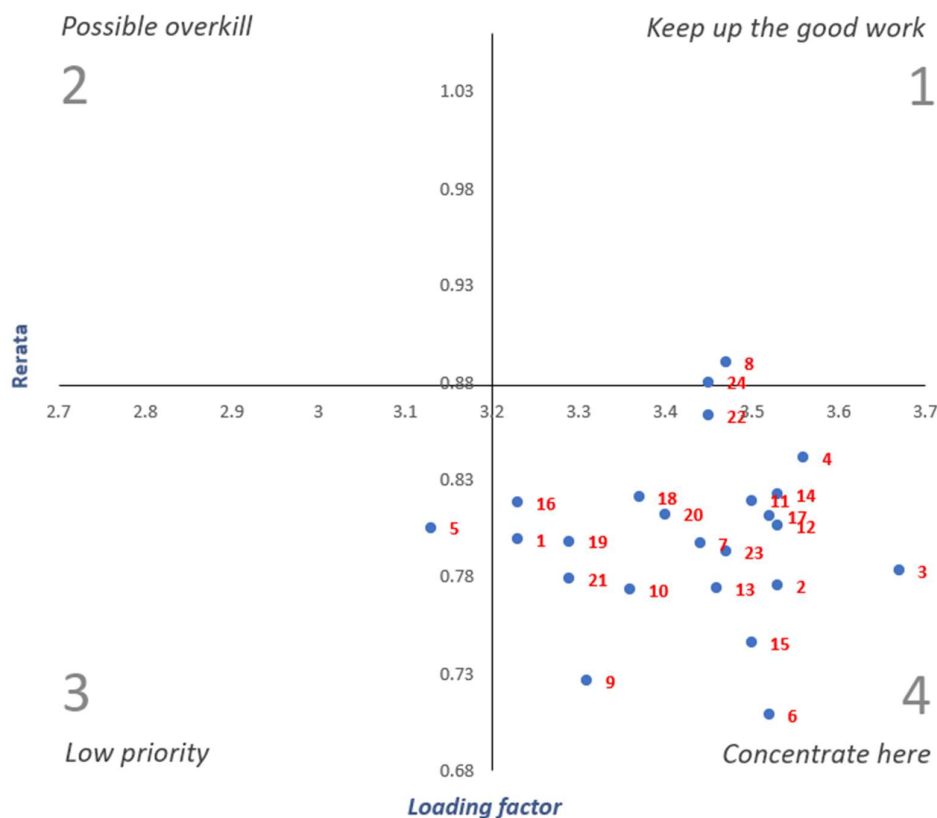
### Analisis Nilai Mean dan Model Pengukuran

Tabel 11. Nilai Mean dan Loading Factor Indikator Variabel

Indikator	Mean	Loading Factor
<b><i>Job Satisfaction (Y)</i></b>		
Saya menerima gaji yang sesuai berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya.	3.23	0.799
Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan karena sesuai dengan kompetensi yang saya miliki.	3.53	0.775

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Loading Factor</b>
Saya merasa bangga terhadap pekerjaan yang saya lakukan.	3.67	0.783
Saya merasa puas dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan fungsi dan jabatan.	3.56	0.841
Promosi yang diberikan perusahaan dilihat dari hasil prestasi kinerja karyawan.	3.13	0.805
<b><i>Job Autonomy (X1)</i></b>		
Saya dapat memilih untuk menggunakan metode kerja yang saya anggap paling efektif.	3.52	0.709
Saya memiliki kendali atas penjadwalan pekerjaan saya sehari-hari.	3.44	0.797
Saya dapat menentukan urutan aktivitas kerja yang harus saya lakukan.	3.47	0.89
Pekerjaan saya memungkinkan saya memutuskan kapan harus menyelesaikan tugas tertentu.	3.31	0.726
Saya memiliki kendali untuk menentukan aspek mana yang lebih penting dalam pekerjaan saya.	3.36	0.773
<b><i>Career Development (X2)</i></b>		
Menurut saya pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan ini.	3.50	0.819
Menurut saya pengembangan karir karyawan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan ini.	3.53	0.806
Menurut saya pengembangan karir penting karena sifat pekerjaan saya yang terus berubah.	3.46	0.774
Menurut saya pengembangan karir akan memperbaiki peluang kerja karyawan ke depannya.	3.53	0.822
Menurut saya program pengembangan karir dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.	3.50	0.746
Perusahaan memberikan pelatihan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi kebutuhan pekerjaan di masa depan.	3.23	0.818
Perusahaan menyediakan layanan bantuan perencanaan karir bagi karyawan.	3.52	0.811
Perusahaan mendukung penuh adanya program manajemen karir bagi karyawan.	3.37	0.821
Perusahaan memiliki program sistematis untuk menilai keterampilan dan minat karyawan secara berkala.	3.29	0.798
<b><i>Perceived Organizational Support (Z)</i></b>		
Perusahaan berusaha menyediakan pekerjaan yang menarik bagi saya.	3.40	0.812
Perusahaan memperhatikan kepentingan saya saat adanya pengambilan keputusan yang berdampak terhadap karir saya.	3.29	0.779
Perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan saya.	3.45	0.863
Perusahaan menghargai kontribusi yang saya berikan untuk kemajuan perusahaan.	3.47	0.793
Perusahaan menghargai prestasi saya di tempat kerja.	3.45	0.88
<b>Rerata</b>	<b>3.43</b>	<b>0.802</b>

Sumber: Data diolah (2025)



Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 4. Diagram *Importance-Performance Analysis* (IPA)

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian memiliki nilai *mean* yang relatif tinggi, dengan rerata keseluruhan sebesar 3,43, yang mengindikasikan persepsi responden berada pada kategori baik. Nilai *outer loading* seluruh indikator juga telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai di atas 0,70, sehingga setiap indikator dinyatakan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai. Temuan ini menegaskan bahwa instrumen penelitian memiliki kualitas pengukuran yang baik dan layak digunakan dalam analisis struktural lanjutan.

Pendekatan *Importance-Performance Analysis* (IPA) menunjukkan bahwa sebagian besar indikator berada pada kuadran *Concentrate Here*, yang mencerminkan tingginya tingkat kepentingan responden terhadap aspek-aspek tersebut namun belum sepenuhnya diimbangi oleh performa yang optimal. Kondisi ini mengindikasikan adanya peluang strategis bagi perusahaan untuk melakukan penguatan kebijakan, khususnya pada aspek kompensasi, pengembangan karier, serta dukungan organisasi. Sementara itu, indikator yang berada pada kuadran *Keep Up the Good Work* menunjukkan kekuatan organisasi dalam memberikan otonomi tertentu dan penghargaan atas prestasi karyawan yang telah berjalan sesuai harapan.

### **Pengaruh *Job Autonomy* terhadap *Job Satisfaction***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Job Autonomy* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kebebasan kerja yang dirasakan karyawan belum menjadi faktor utama dalam membentuk kepuasan kerja. Kondisi tersebut dapat dipahami mengingat karakteristik pekerjaan responden yang sebagian besar

bersifat operasional dengan prosedur kerja yang relatif baku, sehingga ruang pengambilan keputusan individual masih terbatas.

Hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa otonomi kerja tidak selalu berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, terutama ketika tidak didukung oleh fleksibilitas sistem kerja dan kejelasan peran. Analisis IPA turut memperlihatkan adanya kesenjangan antara pentingnya otonomi bagi karyawan dan tingkat implementasinya, sehingga manfaat otonomi belum sepenuhnya dirasakan secara nyata.

### **Pengaruh *Career Development* terhadap *Job Satisfaction***

*Career Development* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Temuan ini menunjukkan bahwa kejelasan jalur karier, kesempatan mengikuti pelatihan, serta peluang pengembangan kompetensi menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Karyawan memandang pengembangan karier sebagai bentuk perhatian perusahaan terhadap masa depan profesional mereka, sehingga meningkatkan evaluasi positif terhadap pekerjaan yang dijalani.

Hasil ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menekankan pentingnya sistem karier yang terstruktur dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dukungan dari analisis IPA memperkuat temuan ini, di mana indikator pengembangan karier menempati posisi prioritas tinggi menurut persepsi responden. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan kebijakan pengembangan karier berpotensi memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja.

### **Peran Moderasi *Perceived Organizational Support* pada Hubungan *Job Autonomy* dan *Job Satisfaction***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) tidak memoderasi hubungan antara *Job Autonomy* dan *Job Satisfaction*. Temuan ini mengindikasikan bahwa manfaat otonomi kerja yang dirasakan karyawan tidak bergantung pada tinggi rendahnya dukungan organisasi. Otonomi lebih dipersepsikan sebagai kebutuhan operasional daripada faktor psikologis yang membutuhkan penguatan eksternal.

Ketidaksignifikanan efek moderasi ini menunjukkan bahwa kualitas dukungan organisasi yang dirasakan karyawan belum cukup kuat untuk mengubah hubungan antara otonomi dan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa fungsi moderasi POS sangat bergantung pada konteks organisasi dan kualitas pengalaman dukungan yang diterima karyawan.

### **Peran Moderasi *Perceived Organizational Support* pada Hubungan *Career Development* dan *Job Satisfaction***

*Perceived Organizational Support* juga tidak terbukti memoderasi pengaruh *Career Development* terhadap *Job Satisfaction*. Pengembangan karier tetap memberikan dampak positif secara langsung tanpa bergantung pada tingkat dukungan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem pengembangan karier di perusahaan telah berjalan relatif mandiri, sementara dukungan organisasi belum terintegrasi secara optimal dalam memperkuat pengalaman psikologis karyawan.

Analisis IPA menunjukkan bahwa beberapa indikator POS masih berada pada kategori prioritas perbaikan, terutama terkait perhatian terhadap kesejahteraan dan penghargaan atas kontribusi karyawan. Kondisi ini menjelaskan mengapa POS belum mampu berperan sebagai variabel penguat dalam hubungan tersebut. Temuan ini mendukung literatur yang menyatakan bahwa peran moderasi POS tidak bersifat universal dan sangat dipengaruhi oleh konteks serta kualitas implementasinya dalam organisasi.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Job Autonomy* dan *Career Development* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai variabel moderasi pada karyawan PT XYZ. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Autonomy* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*, sehingga otonomi kerja belum menjadi faktor utama dalam membentuk kepuasan kerja karyawan pada konteks organisasi ini. Sebaliknya, *Career Development* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Temuan ini menegaskan bahwa kejelasan jalur karier, kesempatan pengembangan kompetensi, serta peluang promosi memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* tidak memoderasi hubungan antara *Job Autonomy* dan *Job Satisfaction*, maupun antara *Career Development* dan *Job Satisfaction*. POS hanya berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, tanpa memperkuat atau memperlemah pengaruh kedua variabel independen tersebut. Secara keseluruhan, kepuasan kerja karyawan lebih dipengaruhi oleh aspek pengembangan karier dan persepsi dukungan organisasi, sementara otonomi kerja belum menjadi determinan yang signifikan dalam konteks perusahaan yang diteliti.

### Rekomendasi

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan mempertimbangkan variabel tambahan atau mekanisme hubungan yang lebih kompleks, seperti penggunaan variabel mediasi psikologis maupun penerapan pada konteks kerja yang berbeda, sehingga pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dapat diperluas. Dari sisi praktis, perusahaan disarankan untuk memprioritaskan penguatan sistem *Career Development* melalui penyediaan pelatihan berkelanjutan, kejelasan jalur karier, serta penerapan proses promosi yang transparan dan berbasis kinerja, mengingat aspek ini terbukti paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Peningkatan kualitas *Perceived Organizational Support* juga perlu difokuskan pada indikator yang dinilai penting namun masih memiliki kinerja rendah, seperti perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, penghargaan atas kontribusi, serta konsistensi dukungan manajerial. Meskipun *Job Autonomy* tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, perusahaan tetap dapat mengoptimalkannya secara bertahap melalui peningkatan fleksibilitas metode kerja dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan operasional, sehingga tetap berkontribusi pada efisiensi kerja dan peningkatan kualitas pengalaman kerja karyawan secara berkelanjutan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Akel, G., & Yilmaz, M. A. (Eds.). (2023). *Digital Business and Optimizing Operating Strategies*. IGI Global.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Digital\\_Business\\_and\\_Optimizing\\_Operatin/glvteaaaqbaj%0A](https://www.google.co.id/books/edition/Digital_Business_and_Optimizing_Operatin/glvteaaaqbaj%0A)
- Akrim, & Sulasmi, E. (Eds.). (2022). *Metodologi Penelitian Pendekatan Teori dan Praktik*. umsu press.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Metodologi\\_Penelitian\\_Pendekatan\\_Teori\\_d/caebeaaaqbaj?hl=id&gbpv=1&dq=uji%0A%0A](https://www.google.co.id/books/edition/Metodologi_Penelitian_Pendekatan_Teori_d/caebeaaaqbaj?hl=id&gbpv=1&dq=uji%0A%0A) validitas adalah&pg=pa131&printsec=frontcover%0A%0A
- Alnoor, A., Bayram, G. E., Al-Abrow, H. A., Valeri, M., Camilleri, M., & Muhsen, Y. R. (Eds.). (2024). *Explainable Artificial Intelligence in the Digital Sustainability Administration: Proceedings of the 2nd International Conference on Explainable*

- Artificial Intelligence in the Digital Sustainability Administration (AIRDS 2024)*. Springer Nature Switzerland.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Explainable\\_Artificial\\_Intelligence\\_in\\_t/qqreqaaqbaj%0A](https://www.google.co.id/books/edition/Explainable_Artificial_Intelligence_in_t/qqreqaaqbaj%0A)
- Amrullah, A., Fathoroni, F., Imran, I., Herayanti, L., Sengupta-Irving, T., & Yeo, S. F. (Eds.). (2023). *Proceedings of the 3rd Annual Conference of Education and Social Sciences*. Atlantis Press SARL.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Proceedings\\_of\\_the\\_3rd\\_Annual\\_Conference/yoekeaaaqbaj%0A](https://www.google.co.id/books/edition/Proceedings_of_the_3rd_Annual_Conference/yoekeaaaqbaj%0A)
- Anggraeni, R. A., & Marlinah, H. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada Chigo X Flip Area 3 Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(8), 36–47.  
<https://www.ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jiem/article/view/2407>
- Annisa, N., Jufrizen, & Khair, H. (2023). Pengaruh Leader Member Exchange dan Perceived Organizational Support Terhadap Job Satisfaction Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 163–175.  
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i2.14424>
- Arifin, N. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Teori dan Aplikasi*. UNISNU PRESS.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen\\_sumber\\_daya\\_manusia\\_MSDM\\_tori/gl\\_qeaaaqbaj?hl=id&gbpv=1&dq=pengembangan+karir+adalah&pg=pa84&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_sumber_daya_manusia_MSDM_tori/gl_qeaaaqbaj?hl=id&gbpv=1&dq=pengembangan+karir+adalah&pg=pa84&printsec=frontcover)
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Human\\_Resource\\_Management/gphceaaaqbaj%0A](https://www.google.co.id/books/edition/Human_Resource_Management/gphceaaaqbaj%0A)
- Breaugh, J. A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551–570. <https://doi.org/10.1177/001872678503800604>
- Chen, P. feng, & Wu, L. (2022). Impact of Job Demands on Police Stress Response—The Roles of Basic Psychological Needs and Job Autonomy. *BMC Public Health*, 22(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14758-6>
- Czarnecki, L., & Vargas Chanes, D. (2023). *Life and Job Satisfaction in China: Exploring Longitudinal Analysis with Mplus*. Springer Nature Switzerland.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Life\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_in\\_China/vhlqeaaaqbaj%0A](https://www.google.co.id/books/edition/Life_and_Job_Satisfaction_in_China/vhlqeaaaqbaj%0A)
- Efandi, S., Putri, R. N., & Indrayeni, W. (2025). *Teori Psikologi Komprehensif: Psikologi Pendidikan & Psikologi Organisasi/Industri* (1st ed.). Suluah Kato Khatulistiwa.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Teori\\_Psikologi\\_Komprehensif/zhi9eqaaqbaj](https://www.google.co.id/books/edition/Teori_Psikologi_Komprehensif/zhi9eqaaqbaj)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support*. 71(3), 500–507.
- Farha, Y. A., Setiadi, I. K., & Jubaedah. (2022). Pengaruh Flexible Working Arrangement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Tik Kantor Pusat Ditjen Pajak. *Jurnal Visionida*, 8(1), 23–33. <https://doi.org/10.30997/jvs.v8i1.5630>
- Gallup, I. (2025). *State of the Global Workplace: 2025 Report*.  
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?thank->

you-report-form=1

- Gómez-Salgado, J., García-Iglesias, J. J., Yildirim, M., & Goh, Y. S. S. (Eds.). (2024). *Mental Health in Healthcare Workers and Job Satisfaction*. Frontiers Media SA. [https://www.google.co.id/books/edition/Mental\\_Health\\_in\\_Healthcare\\_Workers\\_and/92obeqaaqbaj%0A](https://www.google.co.id/books/edition/Mental_Health_in_Healthcare_Workers_and/92obeqaaqbaj%0A)
- Hamdan, A., Alareeni, B., Khamis, R., & El Khoury, R. (Eds.). (2023). *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business: Volume 1*. Springer International Publishing. [https://www.google.co.id/books/edition/Digitalisation\\_Opportunities\\_and\\_Challen/otoxeaaqbaj%0A](https://www.google.co.id/books/edition/Digitalisation_Opportunities_and_Challen/otoxeaaqbaj%0A)
- Herliana, M. D., & Munawaroh. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(1), 221–234. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v3i1.652>
- Jain, K., & Shrivastava, R. (Eds.). (2024). *Humanizing Businesses for a Better World of Work*. Emerald Publishing Limited. [https://www.google.co.id/books/edition/Humanizing\\_Businesses\\_for\\_a\\_Better\\_World/k\\_t4eaaqbaj%0A](https://www.google.co.id/books/edition/Humanizing_Businesses_for_a_Better_World/k_t4eaaqbaj%0A)
- Kankaew, K. (Ed.). (2023). *Strategic Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Digitalized Economic Paradigm*. IGI Global. [https://www.google.co.id/books/edition/Strategic\\_Human\\_Resource\\_Management\\_in\\_t/9x21eaaqbaj?hl=id&gbpv=1&dq=humanresourcemanagement&pg=pa92&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Strategic_Human_Resource_Management_in_t/9x21eaaqbaj?hl=id&gbpv=1&dq=humanresourcemanagement&pg=pa92&printsec=frontcover)
- Li, K. S., Tong, C., & Wong, A. (2013). The Impact of Career Development on Employee Commitment of Part-Time Faculty (PTF) in Hong Kong's Continuing Professional Development (CPD) Sector. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 4(1), 52–73. <https://doi.org/10.9734/BJESBS/2014/4810>
- Manglik, R. (2023). *Human Resource Management* (E. P. Experts (Ed.)). EduGorilla Community Pvt. Ltd. [https://www.google.co.id/books/edition/Human\\_Resource\\_Management/lrozeqaaqbaj?hl=id&gbpv=1&pg=pp3&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Human_Resource_Management/lrozeqaaqbaj?hl=id&gbpv=1&pg=pp3&printsec=frontcover)
- Maskur, S. (2024). *Praktis Belajar Metodologi Penelitian Bidang Psikologi Pendidikan dan Ilmu Pendidikan (Buku Ajar Mata Kuliah)* (S. M. Yusuf (Ed.)). PT. Indragiri Dot Com. [https://www.google.co.id/books/edition/Prak\\_s\\_Belajar\\_Metodologi\\_Peneli\\_an\\_Bida/bvmjeqaaqbaj?hl=id&gbpv=1&dq=definisioperasionaladalah&pg=pa84&printsec=frontcover%0A%0A](https://www.google.co.id/books/edition/Prak_s_Belajar_Metodologi_Peneli_an_Bida/bvmjeqaaqbaj?hl=id&gbpv=1&dq=definisioperasionaladalah&pg=pa84&printsec=frontcover%0A%0A)
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2023). *Career Development: A Human Resource Development Perspective*. Taylor & Francis. sumber: [https://www.google.co.id/books/edition/Career\\_Development/JKCyEAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=career development definition&pg=PA2011&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Career_Development/JKCyEAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=career%20development%20definition&pg=PA2011&printsec=frontcover)
- Murugesan, G. (2022). *Human Resource Management*. USP. [https://www.google.co.id/books/edition/Human\\_Resource\\_Management/SRCbSmfLmNsC%0A](https://www.google.co.id/books/edition/Human_Resource_Management/SRCbSmfLmNsC%0A)
- Noor, A., Radiansyah, A., Selfiana, Ishak, R. P., Hakim, C., Rijal, S., Harto, B., Tinambunan, A. P., Rustiawan, I., Purwatmini, N., Parlina, L., Arta, D. N. C., Khamaludin, Napisah, S., & Hendriana, T. I. (2023). *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (A. Juansa, Efitra, & Sepriano (Eds.); Cetakan Pe). PT. Sonpedia Publishing

Indonesia.

[https://www.google.co.id/books/edition/Human\\_Resource\\_Management\\_Manajemen\\_Sumb/ayizeaaaqbaj%0A](https://www.google.co.id/books/edition/Human_Resource_Management_Manajemen_Sumb/ayizeaaaqbaj%0A)

Noor, J. (2024). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia: Bank Swasta Nasional*. La Tansa Mashiro Publisher.

[https://www.google.co.id/books/edition/Strategi\\_Manajemen\\_Sumber\\_Daya\\_Manusia\\_B/v83seaaaqbaj%0A](https://www.google.co.id/books/edition/Strategi_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia_B/v83seaaaqbaj%0A)

Pawirosumarto, S. (Ed.). (2025). *Innovative Approaches for International Competitiveness Through Human Resource Management*. IGI Global Scientific Publishing.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Innovative\\_Approaches\\_for\\_International/wdxc eqaaqbaj%0A](https://www.google.co.id/books/edition/Innovative_Approaches_for_International/wdxc eqaaqbaj%0A)

Rahman, A., Hakimah, Y., Dewi, M. P., Endratno, H., Alfalisyanto, Herlina, T. E., Yasin, M., Karyasa, T. B., & Agustini, I. S. (2022). *Buku Ajar Manajemen SDM*. Feniks Muda Sejahtera.

[https://www.google.co.id/books/edition/Buku\\_Ajar\\_Manajemen\\_Sdm/3wjleaaaqbaj?hl=id&gbpv=1&dq=pengembangan karir adalah&pg=pa42&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Buku_Ajar_Manajemen_Sdm/3wjleaaaqbaj?hl=id&gbpv=1&dq=pengembangan karir adalah&pg=pa42&printsec=frontcover)

Rajesh, D., Nithya, N., & Kumar, M. (2022). *Human Resource Management: e-Book for MBA 2nd Semester of Anna University, Chennai*. Thakur Publication Private Limited.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Human\\_Resource\\_management/awnjeaaaqbaj?hl=id&gbpv=1&dq=career development definition&pg=pa145&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Human_Resource_management/awnjeaaaqbaj?hl=id&gbpv=1&dq=career development definition&pg=pa145&printsec=frontcover)

Ristowati, A. N., & Turangan, A. J. (2022). Pengaru Kompensasi, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. CDE. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(1), 172–180.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (S. Yagan, B. Mickelson, S. Holle, & J. Leale (Eds.); 18th ed.). Pearson Education, Inc.

Saefullah, U. A. (2021). Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan. *Technomedia Journal*, 6(2), 223–235.  
<https://doi.org/10.33050/tmj.v6i2.1761>

Singh, B. (2024). *Training & Development (Minor): e-Book for B.Com 2nd Semester for Bihar State Universities*. Thakur Publication Private Limited.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Training\\_Development\\_Minor/3dxseaaaqbaj?hl=id&gbpv=1&dq=career development definition&pg=pa93&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Training_Development_Minor/3dxseaaaqbaj?hl=id&gbpv=1&dq=career development definition&pg=pa93&printsec=frontcover)

Soni, L. N., & Pawar, R. S. (2023). *Job Satisfaction and Performance Appraisal*. Ashok Yakkaldevi.

[https://www.google.co.id/books/edition/Job\\_Satisfaction\\_and\\_Performance\\_Appras/du21eaaaqbaj%0A](https://www.google.co.id/books/edition/Job_Satisfaction_and_Performance_Appras/du21eaaaqbaj%0A)

Spector, P. E. (1985). *Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey I*. 13(6).

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif* (Sutopo (Ed.)). Alfabeta, cv.

Tang, G., & Wei, L. (2025). *Strategic Human Resource Management*. World Scientific Publishing Company.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Strategic\\_Human\\_Resource\\_Management/j3tpeqaaqbaj](https://www.google.co.id/books/edition/Strategic_Human_Resource_Management/j3tpeqaaqbaj)

Uran, H. A. (2025). *Determinants of Job Satisfaction in Newly Established Organizations and*



*Their Effects on Employee Motivation.* BZT Turan Publishing House.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Determinants\\_of\\_Job\\_Satisfaction\\_in\\_Newl/nl2deqaaqbaj](https://www.google.co.id/books/edition/Determinants_of_Job_Satisfaction_in_Newl/nl2deqaaqbaj)

Yanti, R., Suryani, I., & Putri, I. (2024). *Buku Ajar Statistik dan Probabilitas Dasar*. Serasi Media Teknologi.