

Pengaruh Efektivitas Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Heni Kurniati¹, Roni Kambara², Ana Susi Mulyani³

^{1,2,3}Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia

E-mail: 5551210057@untirta.ac.id¹, rnkambara@untirta.ac.id², ana.susi@untirta.ac.id³

Article History:

Received: 25 Februari 2026

Revised: 06 Maret 2026

Accepted: 08 Maret 2026

Keywords: Pengembangan karir, Kepuasan kerja, Kinerja karyawan

Abstract: Penelitian ini didasari oleh urgensi peningkatan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan perusahaan melalui penerapan pengembangan karir dan kepuasan kerja. Bertujuan guna menjelaskan bagaimana Pengembangan Karir melalui Kepuasan kerja mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. ASDP Cabang Merak. Jenis penelitian yang diterapkan yaitu penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Populasi penelitian ini merupakan karyawan darat PT. ASDP Cabang Merak sebanyak 108 karyawan dengan banyak sampel 75 karyawan yang diambil melalui teknik random sampling. Metode Structural Equation Modelling (SEM) menjadi teknik analisis penelitian dengan mengaplikasikan perangkat lunak SmartPLS Versi 4.1.2. Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa: (1) Hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja karyawan berpengaruh positif tidak signifikan, (2) Hubungan Pengembangan Karir dengan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan, (3) Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan, serta (4) Peran Kepuasan Kerja sebagai mediasi secara positif dan signifikan menjembatani hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Dalam suatu perusahaan, faktor penentu yang paling penting untuk mencapai keberhasilan perusahaan ialah dari kinerja setiap karyawannya. Daulay *et al.*, (2019) menyebutkan ini disebabkan setiap kinerja yang diperoleh karyawan berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan dengan menyeluruh. Kontribusi yang diberikan menurut Fanggidae *et al.*, (2023) ialah sebuah output dalam bentuk kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan perusahaan. Hal itu mengacu pada tingkat produktivitas, efisiensi, serta efektivitas karyawan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan mereka (Kuncorowati & Supardin, 2023). Dengan demikian, untuk menggapai target yang perusahaan inginkan, perusahaan sebaiknya dapat selalu memperhatikan kinerja yang dihasilkan karyawannya.

Agar memperoleh *output* yang maksimal pada karyawan, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor agar kinerja karyawan selalu meningkat. Menurut Setiyaningrum, (2019)

peningkatan kinerja karyawan salah satu faktornya dapat dipengaruhi oleh pengembangan karir. Menurut Purnawati *et al.*, (2021) pengembangan karir diartikan sebagai bagian dari peningkatan keahlian kerja seorang pegawai untuk membantu meningkatkan kinerja dalam hal menggapai keinginan karyawan dalam berkarir. Secara empiris, temuan Panjaitan *et al.*, (2025) menemukan korelasi yang secara langsung peningkatan pengembangan karir terdapat kaitannya pada produktivitas kerja yang lebih tinggi. Dikatakan bahwa adanya pengembangan karir bukan untuk membantu individu meningkatkan kompetensinya saja tetapi juga menciptakan nilai tambah bagi organisasi secara keseluruhan. Inisiatif ini sangat memengaruhi kinerja karyawan karena keterampilan yang lebih baik dan komitmen kerja juga menjadi lebih kuat.

Berdasarkan uraian diatas, terdapat fenomena terkait kinerja karyawan yang terjadi pada PT. ASDP Cabang Merak. Beberapa divisi yang bekerja di kegiatan operasional darat ditemukan bahwa capaian kinerja rekapan *Key Performance Indicator* (KPI) mayoritas mendekati target perusahaan yaitu 100%. Namun, dengan begitu belum maksimal pencapaian kinerja yang karyawannya capai. Sehingga, hal tersebut menimbulkan *gap* fenomena. Berdasarkan informasi yang diperoleh, dalam hal pengembangan karir terdapat beberapa karyawan lama yang masih tetap di golongan karir tertentu saja.

Oleh sebab itu, peneliti ingin menganalisa terkait korelasi dari pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Gagasan itu didukung dengan penelitian Seku & Andriyani (2023), pada temuannya memperlihatkan kinerja pegawai mampu terpengaruhi oleh pengembangan karir dengan hasil positif dan signifikan. Namun, temuan dari Nuriyah *et al.*, (2022) menemukan hasil berbeda, dimana pengembangan karir tidak signifikan pada kinerja karyawan. Sehingga, didapatkan kesenjangan temuan penelitian pada korelasi pengembangan karir dan kinerja karyawan. Maka diperlukannya variabel tambahan untuk memperkuat dan mengatasi kesenjangan penelitian tersebut. Kepuasan kerja diduga dapat dijadikan sebagai variabel mediasi korelasi pengembangan karir dan kinerja karyawan. Secara literatur, temuan studi oleh Setiyaningrum, (2019) mendukung gagasan sebelumnya, dengan hasil kepuasan kerja mampu menjembatani dengan hasil positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan begitu, judul penelitian “Pengaruh Efektivitas Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening” ini menarik minat peneliti untuk melaksanakan penelitian lebih lanjut.

LANDASAN TEORI

Pengembangan Karir

Pengembangan karier ialah tahapan pengembangan keahlian kerja seseorang untuk menggapai jalan karier tertentu (Seku & Andriyani, 2023). Sedangkan, Purnawati *et al.*, (2021) berpendapat bahwa Pengembangan karir dapat menjadi proses meningkatkan keahlian karyawan dalam pekerjaan yang menciptakan peningkatan hasil kerja guna menggapai tujuan karir mereka. Pengembangan karir berdampak positif pada kinerja karyawan secara langsung (Mardianty, 2025), (Tarmam *et al.*, 2025), (Caniago, 2022). Hal tersebut berarti jika pengembangan karir yang dilakukan secara sistematis dan tepat, maka akan mampu memberi dorongan karyawan dalam peningkatan kinerja mereka.

Selain itu, definisi pengembangan karir menurut Syardiansah *et al.*, (2021) merupakan tugas perusahaan untuk memberikan kesempatan mengembangkan karir bagi karyawannya, memastikan bahwa mereka memiliki pelatihan dan pengalaman yang diperlukan untuk mengisi posisi bila diperlukan. Pengembangan karir yang diterapkan secara merata serta selaras dengan kebutuhan karyawan akan menciptakan pengaruh pada kepuasan kerja mereka dalam bekerja. Sinaga &

Wahyanti (2019) menemukan hasil untuk pengembangan karir mampu mempengaruhi kepuasan kerja dengan positif dan signifikan, ketika pengembangan karir mereka semakin berkembang maka secara langsung kepuasan karyawan dalam bekerja pun akan mengalami peningkatan.

Adapun indikator yang menjadi tolak ukur pada variabel pengembangan karir merujuk ke Purnawati *et al.*, (2021) terdiri atas empat, diantaranya (1) Perlakuan yang adil dalam berkarir. (2) Keperdulian para atasan langsung. (3) Informasi tentang berbagai peluang promosi. (4) Adanya minat untuk dipromosikan dan tingkat kepuasan.

Kepuasan kerja

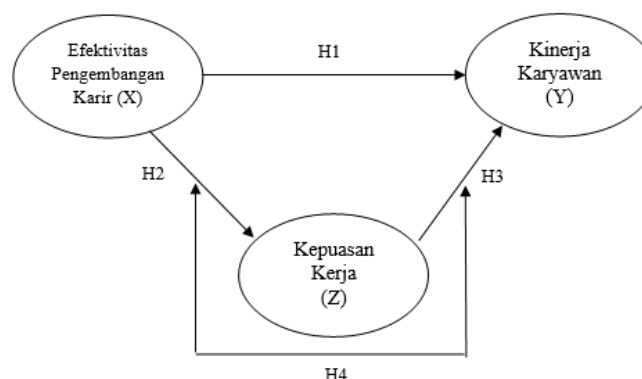
Kepuasan kerja dijabarkan sebagai bentuk perilaku dari hasil evaluasi karakteristik pekerjaan mereka yang menciptakan perasaan positif terhadap pekerjaan itu (Sunatar, 2023). (Suryaningsih & Winasis, 2025) menggambarkan kepuasan kerja bukan semata-mata berkaitan dengan aspek material, tetapi juga menyangkut perspektif subjektif mengenai keadilan dan kesetaraan perlakuan ditempat kerja. Tingkat kepuasan kerja karyawan berkorelasi positif dengan kinerja yang dihasilkan. (Ningsih, 2021) menunjukkan bahwa kinerja yang dihasilkan sebagai bentuk rasa tanggung jawab mereka terhadap perasaan puas yang mereka rasakan dalam menjalani pekerjaannya. Perasaan puas terhadap pekerjaannya itu mendorong karyawan cenderung lebih inovatif, bekerja sama, dan proaktif dalam menangani berbagai tanggung jawab (Gazi *et al.*, 2024). Menurut Nurhasan, (2017) indikator kepuasan kerja terdiri dari lima indikator, diantaranya (1) pekerjaan itu sendiri, (2) Upah, (3) Peluang promosi, (4) Pengawasan, dan (5) Rekan kerja.

Kinerja karyawan

Merujuk pada Reniati *et al.*, (2022) Kinerja adalah suatu upaya optimal yang dilaksanakan oleh karyawan guna menggapai suatu prestasi kerja yang memuaskan. Namun, Neviyani dan Novi, (2020) mengatakan bahwa Kinerja ialah pencapaian dari tanggungjawab pegawai saat melakukan beban kerja yang diberikan baik secara kualitas maupun kuantitas. Sedangkan, Antika *et al.*, (2021) mendefinisikan Kinerja karyawan sebagai capaian atau hasil dari usaha yang diperoleh oleh individu atau tim berdasarkan kemampuan kecakapan, pengalaman, kesanggupan, serta waktu yang maksimal.

Menurut Reniati *et al.*, (2022) terdapat enam kriteria yang menjadi pengukuran kinerja karyawan, diantaranya (1) Kualitas kerja, (2) Kuantitas, (3) Ketepatan waktu, (4) Efektivitas, (5) Kemandirian, (6) Komitmen Kerja.

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Model Empirik Penelitian

Hipotesis

Berdasarkan kerangka penelitian serta uraian-uraian yang sudah dijabarkan diatas, jadi rumusan hipotesis alternatif yang dapat diajukan yaitu ada 4 (empat) diantaranya yaitu:

H1: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H3: kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H4: Kepuasan kerja dapat menjadi mediasi hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

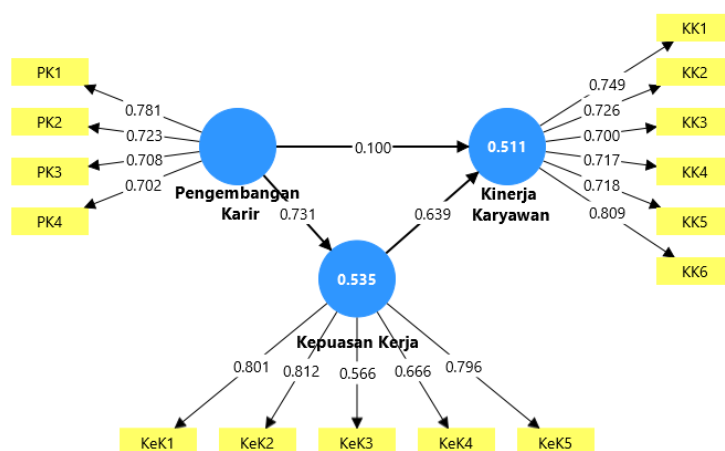
Penelitian kuantitatif merupakan jenis penelitian yang diaplikasikan untuk penelitian ini serta pendekatan secara deskriptif. Populasi penelitian merupakan karyawan darat organik dari PT. ASDP Cabng Merak terhadap 108 karyawan. Penelitian ini mengambil 75 karyawan organik darat PT. ASDP Cabang Merak sebagai sampel, merujuk pada rumus yang tertera pada literatur Ferdinand, (2014) dengan teknik *random sampling* sebagai penentuan dalam pengambilan sampel. Analisis data dari kuesioner di analisis oleh metode *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) yang dibantu oleh *software Smart-PLS* versi 4.1.2.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji Validitas Konvergen

Pada uji validitas suatu indikator dapat terbilang valid secara konvergen jika telah mencukupi kriteria penilaian, yaitu dari melihat skor *loading factor* suatu model pengukuran dengan nilai *loading factor* >0,7 serta melihat parameter AVE (*Average Variance Extracted*) untuk skor > 0,5 (Hamid & Anwar, 2019).



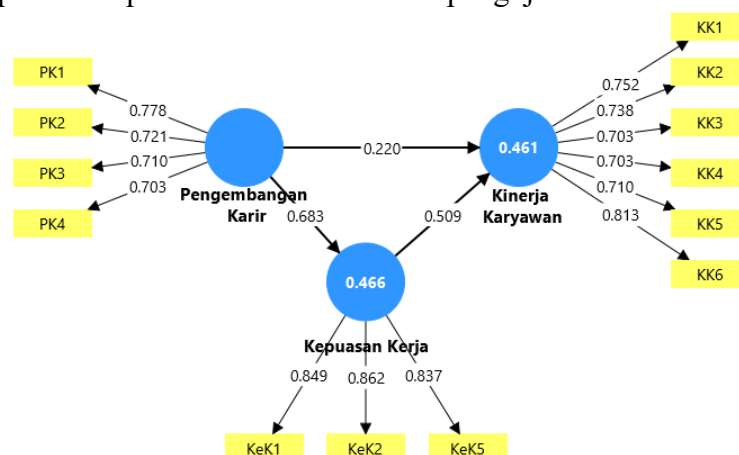
Gambar 2. Tampilan *Output Model Pengukuran*

Tabel 1. Nilai *Outer Loadings (Loading factors)*

Indikator	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
PK1	0,781		
PK2	0,723		
PK3	0,708		
PK4	0,702		

KeK1		0,801	
KeK2		0,812	
KeK3		0,566	
KeK4		0,666	
KeK5		0,796	
KK1			0,749
KK2			0,726
KK3			0,700
KK4			0,717
KK5			0,718
KK6			0,809

Berdasarkan gambar 2. dan tabel 1. diatas, diketahui dua indikator variabel kepuasan kerja tidak sesuai dengan kriteria secara validitas konvergen. Dengan begitu, indikator yang tidak sesuai dengan kriteria itu perlu dihapus kemudian dilakukan pengujian kembali.



Gambar 3. Tampilan Outer Model Pengukuran Setelah Pengujian Ulang

Tabel 2. Nilai Outer Loadings (loading factors) Setelah Pengujian Ulang

Indikator	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
PK1	0,778		
PK2	0,721		
PK3	0,710		
PK4	0,703		
KeK1		0,849	
KeK2		0,862	
KeK5		0,837	
KK1			0,752
KK2			0,738
KK3			0,703
KK4			0,703
KK5			0,710
KK6			0,813

Berdasarkan tabel 2. setelah dilakukan pengujian ulang, hasil pengujian menunjukkan skor *loading factor* diatas 0,7 pada semua indikator variabel teruji. Selanjutnya, setelah dilakukan pengujian ulang dapat diketahui juga hasil nilai AVE yaitu:

Tabel 3. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Nilai AVE
Pengembangan Karir	0,531
Kepuasan Kerja	0,544
Kinerja Karyawan	0,721

Setelah pengujian ulang diatas, penelitian ini dinyatakan valid secara validitas konvergen, dikarenakan hasil yang tertera sudah memenuhi kriteria. Dimana diketahui dari tabel 2, skor *loading factor* bagi setiap indikatornya mempunyai skor >0,7 dan berdasarkan tabel 3. Variabel yang digunakan telah memiliki skor AVE melebihi 0,5.

Uji Validitas Diskriminan

Apabila nilai *cross loading* yang berada di konstruk variabel laten yang dimaksud melebihi daripada *cross loading* yang ada di konstruk lainnya, maka dapat dinyatakan suatu konstruk pada penelitian dapat dianggap valid pada uji validitas diskriminan (Hamid & Anwar, 2019). Berikut adalah tabel *cross loading* guna menganalisa *discriminant validity* dalam penelitian ini.

Tabel 4. Cross Loading Validitas Diskriminan

Indikator	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
PK1	0.778	0.412	0.366
PK2	0.721	0.419	0.387
PK3	0.710	0.639	0.400
PK4	0.703	0.469	0.484
KeK1	0.598	0.849	0.548
KeK2	0.632	0.862	0.548
KeK5	0.506	0.837	0.587
KK1	0.302	0.429	0.752
KK2	0.430	0.523	0.738
KK3	0.440	0.481	0.703
KK4	0.448	0.434	0.703
KK5	0.354	0.417	0.710
KK6	0.502	0.596	0.813

Tabel 4 menunjukkan bahwa indikator yang menjadi ciri dalam konstruk variabel laten mempunyai *cross loading* lebih tinggi untuk konstruk yang dituju, berbeda dengan nilai *cross loading* dari konstruk lainnya. Akibatnya, hasil penelitian tidak bermasalah dari segi validitas diskriminan. Sehingga, kriteria validitas diskriminan pada penelitian ini telah terpenuhi.

Uji Reliabilitas

Konstruk dikatakan reliabel atau dapat diandalkan apabila skor Cronbach's Alpha senilai atau diatas 0,60 serta skor Composite Reliability senilai atau melebihi 0,70 (Hamid & Anwar, 2019). Dibawah ini adalah hasil uji reliabilitas untuk penelttian ini:

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Pengembangan Karir	0.708	0.705
Kepuasan Kerja	0.807	0.808
Kinerja Karyawan	0.832	0.840

Berdasarkan Tabel 5, menandakan bukti bahwa variabel penelitian dapat diandalkan karena telah memenuhi kriteria uji reliabilitas, dengan *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan *cronbach alpha melebihi* 0,6. Hasil tersebut menegaskan bahwa setiap konstruk variabel pada penelitian ini mampu diandalkan sebab telah memenuhi kriteria reliabilitas.

Hasil Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

R-square

Nilai *R-square* pada variabel dependen idealnya melebihi dari 0,10, semakin baik jika nilai *R-square* nya semakin besar, sehingga konstruk dependennya dapat dikatakan memiliki tingkat penjelasan yang memadai (Ichwanudin, 2018). Pada pengukuran *R-square* terdapat tiga kategori penilaian, yaitu nilai >0,67 hingga 100 berada dalam kategori kuat, nilai >0,33 sampai 0,67 berada dalam kategori moderat, sedangkan >0,19 hingga 0,33 berada dalam kategori lemah (Ghozali, 2016).

Tabel 6. Hasil Uji R-square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0.466	0.459
Kinerja Karyawan	0.461	0.446

Berdasarkan tabel 6., *R-square* variabel Kepuasan kerja (Z) yaitu 0,466, diartikan variabel pengembangan karir dapat menjelaskan pengaruhnya pada kepuasan kerja senilai 46,6%, sementara 53,4% sisanya disebabkan faktor lain diluar model penelitian. Di samping itu, kinerja karyawan (Y) memperoleh nilai *R-square* yaitu 0,461, diartikan bahwa variabel pengembangan karir serta kepuasan kerja dapat menjelaskan efeknya pada kinerja karyawan senilai 46,1% dan 53,9% sisanya disebabkan faktor lain diluar model

Pengujian Hipotesis

Sesuai pandangan Ichwanudin (2018), pengujian hipotesis mampu dijelaskan dari menganalisis nilai t-statistik, dimana T-statistik harus melebihi T-tabel yaitu 1,96 menggunakan tingkat α 5%. Jadi, penilaian pengambilan keputusan dalam uji hipotesis penelitian ini yaitu penerimaan Hipotesis alternatif (H_a) dan ditolakanya Hipotesis nol (H_0) saat nilai *t-statistik* > 1,96 serta *p values* dibawah 0,05

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hasil uji hipotesis langsung dari penelitian ini, bisa dijelaskan seperti dibawah ini:

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Langsung (*Direct Effect*)

	<i>Original sample</i>	<i>Sample mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0.220	0.234	0.141	1.562	0.118
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0.683	0.688	0.065	10.548	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.509	0.499	0.149	3.409	0.001

Berdasarkan tabel 7, hasil pengujian hipotesis langsung pada setiap hipotesis alternatif yang diajukan diantaranya yaitu:

1. Hipotesis 1 (H_1): Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.

Pada H_1 , angka *original sample* menunjukkan koefisien positif yaitu 0,220, artinya hubungan hipotesis ini berpengaruh positif. Kemudian, diperoleh *T-statistic* dengan nilai 1,562 lebih rendah dari kriteria nilai T-tabel 1,96 serta *p-values* (0,118) > 0,05 berarti hipotesis ini berpengaruh

signifikan. Maka dari itu, H_a (hipotesis alternatif) yang mengindikasikan pengembangan karir berdampak pada kinerja karyawan dengan positif dan signifikan tidak mampu dibuktikan. Berarti, **H1 ditolak** dan H_0 diterima.

2. Hipotesis 2 (H2): Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja.

Pada H2, nilai *original sample* menunjukkan koefisien positif yaitu 0,683, artinya hubungan hipotesis ini berpengaruh positif. Kemudian, diperoleh *T-statistik* dengan nilai 10,548 lebih tinggi dari 1,96 serta untuk *p-values* bernilai lebih rendah dari 0,05 yaitu 0,000, berarti hipotesis ini berpengaruh signifikan. Maka dari itu, untuk H_a yang mengindikasikan pengembangan karir berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja dapat dibuktikan. Berarti, **H2 diterima** dan H_0 ditolak.

3. Hipotesis 3 (H3): Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Pada H3, nilai *original sample* menunjukkan koefisien positif yaitu 0,509 artinya hubungan hipotesis ini berpengaruh positif. Kemudian, diperoleh *T-statistik* dengan nilai 3,409 lebih tinggi dari 1,96, untuk *p-values* senilai 0,001 rendah dari 0,05, artinya hubungan hipotesis ini berpengaruh signifikan. Maka dari itu, untuk H_a yang mengindikasikan kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan mampu dibuktikan. Berarti, **H3 diterima** dan H_0 ditolak.

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hasil uji hipotesis tidak langsung penelitian ini mampu dijelaskan diantaranya seperti berikut ini:

Tabel 8. Hasil Uji Mediasi (*Indirect Effect*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.348	0.347	0.117	2.981	0.003

4. Hipotesis 4 (H4): Peran Mediasi Kepuasan kerja antara hubungan Pengembangan karir dengan Kinerja Karyawan

Pada hasil uji *Indirect Effect*, nilai *original sample* menunjukkan koefisien positif yaitu 0,348, artinya hubungan hipotesis ini berpengaruh positif. Kemudian, diperoleh *T-statistik* dengan nilai 2,981 lebih tinggi dari 1,96 serta *p-values* bernilai 0,003 yang lebih kecil dari 0,05 artinya hubungan hipotesis ini berpengaruh signifikan. Sehingga, menandakan bahwa variabel kepuasan kerja dengan positif dan signifikan memediasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Maka, **H4 diterima** dan H_0 ditolak. Klasifikasi tipe mediasi yang dimiliki kepuasan kerja pada penelitian ini dianalisis dengan merujuk pedoman menurut Hair *et al.*, (2017). Maka, tipe mediasi pada penelitian ini termasuk jenis mediasi penuh (*full mediation*). Hal tersebut disebabkan ketika dilakukan pengujian secara langsung pengembangan karir tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi ketika ditambahkan variabel mediasi kepuasan kerja, pengaruhnya menjadi positif dan signifikan.

Pembahasan

1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Menurut hasil penelitian, bisa diinterpretasikan bahwa pengembangan karir dengan positif tidak signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan. Berkenaan hal tersebut, bisa dikatakan dampak dari pengembangan karir pada kinerja karyawan tidak terlalu berdampak penerapannya pada PT. ASDP Cabang Merak, dimana meskipun pengembangan karir diterapkan dengan baik

pada karyawan PT. ASDP Cabang Merak belum cukup mampu mendukung karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga, Hipotesis pertama ditolak. Temuan ini selaras dengan temuan terdahulu yang terdapat pada penelitian Hapsoro *et al.*, (2022), bahwa secara positif tidak signifikan pengembangan karir memengaruhi kinerja karyawan.

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Menurut hasil penelitian, bisa diinterpretasikan bahwa secara positif dan signifikan pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja. Dapat dikatakan jika tingkat pengembangan karir meningkat, maka tingkat kepuasan kerja karyawan PT. ASDP Cabang Merak pun akan meningkat. Artinya ketika karyawan merasa mereka memiliki keadilan dalam berkarir, adanya keyakinan yang kuat dari karyawan bahwa atasan mampu menyediakan peluang dan fasilitas terkait pengembangan karir secara berkelanjutan melalui berbagai bentuk program yang mendukung potensi karyawan, terbukanya informasi peluang promosi secara transparan, serta dengan perusahaan memperhatikan keadaan karyawannya terhadap persepsi mereka akan minat dalam berkembang menjadikan karyawan senang dan nyaman, serta memberikan kepuasan kerja secara keseluruhan. Sehingga, Hipotesis kedua diterima.

Temuan ini selaras dengan temuan terdahulu yang dijadikan rujukan dalam pembuatan hipotesis alternatif ini, dilakukan oleh penelitian Sinaga & Wahyanti (2019), Prayudi *et al.*, (2023), Sinulingga (2024), Rasmiyati *et al.*, (2023), dan Rulianti & Nurpibadi (2023) yang memiliki temuan jika pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut hasil penelitian, bisa diinterpretasikan bahwa Kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Dapat dikatakan jika seorang karyawan memiliki standar kepuasan kerja yang tinggi, maka kinerja mereka di PT. ASDP Cabang Merak juga akan tinggi. Artinya hasil kerja mereka dalam menjalankan pekerjaannya yang ditandai dengan kualitas kerja, kuantitas kerja yang dihasilkan, jumlah waktu yang mereka habiskan untuk mengerjakannya, efektivitas dalam menggunakan segala sumber daya yang ada, kemandirian atau inisiatif dalam melaksanakan tanggung jawabnya, serta komitmen yang dipegang dalam melakukan pekerjaan akan meningkat apabila didukung oleh tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan terhadap pekerjaan yang dijalani sesuai kemampuan mereka, gaji yang dianggap sebanding dari apa yang sudah dikeluarkan oleh karyawan, maupun terciptanya hubungan baik antara sesama rekan kerja. Maka, hipotesis ketiga diterima.

Temuan ini selaras dengan temuan terdahulu yang sebagai dasar atas pembuatan hipotesis alternatif ini, dilakukan oleh penelitian Sriyani *et.al.*, (2023), Arifin *et.al.*, (2024), Ningsih (2021), Adnyana *et al.*, (2019), dan Gazi *et. al* (2024) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan

Menurut hasil penelitian, bisa diinterpretasikan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh memediasi hubungan pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Dapat dikatakan jika peningkatan Pengembangan Karir PT. ASDP Cabang Merak dengan dimediasi Kepuasan Kerja semakin tinggi maka hubungan Pengembangan Karier dengan Kinerja Karyawan pada PT. ASDP Cabang Merak akan semakin tinggi pula. Hal tersebut dapat terjadi dimana semakin berkualitas dan baiknya pengembangan karir yang disediakan perusahaan memberikan keyakinan pada karyawan akan kejelasan dalam mengembangkan karir mereka selama bekerja di perusahaan yang imbasnya dapat memicu dorongan sikap positif karyawan untuk mencurahkan segala kemampuan yang dimiliki dalam menjalankan pekerjaan dengan memperoleh kualitas dan kuantitas yang baik,

memanfaatkan waktu kerja semaksimal mungkin untuk mencapai target yang ditetapkan, efektivitas, inisiatif dalam bekerja, dan juga memunculkan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Maka, hipotesis keempat diterima.

Temuan ini selaras dengan temuan sebelumnya yang dijadikan rujukan dalam pembuatan hipotesis alternatif ini, dilakukan oleh penelitian Setiyaningrum (2019), Muhajir (2019), Wau & Purwanto (2021), Ompusunggu *et al.*, (2024), serta (Pratama & Pasaribu, 2020) yang mana dalam hasil penelitian tersebut mengemukakan untuk kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pengembangan karir dengan kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Melalui uraian pembahasan serta hasil pengujian data dari PT. ASDP Cabang Merak sebagai objek penelitian, sehingga bisa dirumuskan hasil akhir yakni: pengembangan karir mampu memengaruhi kinerja karyawan dengan temuan positif tidak signifikan, kepuasan kerja mampu positif signifikan dipengaruhi oleh pengembangan karir, hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan ditemukan hasil yang positif signifikan, serta kepuasan kerja mampu menjadi pemediasi pada hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan yang memiliki kriteria *full* mediasi. Rekomendasi yang dapat diberikan guna menciptakan kinerja karyawan yang maksimal pada perusahaan yaitu dengan memfokuskan pengembangan karir bukan untuk meningkatkan kinerja langsung melainkan untuk mendorong kepuasan kerja. Dengan begitu, secara tidak langsung memberikan peningkatan pada kinerja karyawan yang dijumpai oleh kepuasan kerja yang tercipta pada karyawan. saran untuk peneliti berikutnya yaitu mampu memasukkan variabel tambahan yang memungkinkan dampaknya pada kinerja karyawan, selain itu diharapkan menggunakan objek penelitian dengan kriteria yang berbeda.

DAFTAR REFERENSI

- Adnyana, I., Veronica, E., & Romainur (2023). How a Company's Physical Work Environment, Leadership Style, and Employee Motivation Affect Job Satisfaction and Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(2), 479-489. <https://doi.org/10.33096/jmb.v10i2.628>
- Arifin, S., Kuswandi, K., & Rahayu, S. (2025). The Influence of Leadership Style, Work Ethic, and Job Satisfaction on the Performance of Local Government Office Employees. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(1), 451-462.
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 209–218. <https://doi.org/10.30596/snk.v1i1.3612>
- Fanggidae, R., Febianti, C., & Maak, C. S. (2023). The Effect of Work-Life Balance and Career Development on Employee Performance. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 10(2), 418–428. <https://doi.org/10.23887/ekuitas.v10i2.54292>
- Gazi, M., Yusof, M., Islam, M., Amin, M., & Senathirajah, A. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (Sem) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis* (1st ed.).

- Jakarta : PT Inkubator Penulis Indonesia.
- Hapsoro, B. V., Tamba, M., Suratmi, T., & Nurminingsih. (2022). Pengaruh Motivasi, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia di Jakarta. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 12(2). <https://doi.org/10.52643/jam.v12i2.2298>
- Ichwanudin, W. (2018). *Modul Praktikum Partial Least Square (PLS) Menggunakan SmartPLS*. CV Rizmar Berkarya Bersama.
- Kuncorowati, H., & Supardin, L. (2023). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 8(1). <https://doi.org/10.29040/jie.v8i1.12421>
- Muhajir, A. (2019). Analisis Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Mitra Alami Gresik). *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(2), 180. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v4i2.448>
- Neviyani & Novi, R. (2020). Peran Motivasi dalam Memengaruhi Quality of Work Life Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Efisiensi-Kajian Ilmu Administrasi Edisi Februari*, 17(1), 55-62.
- Ningsih, L. W. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Pada PT. Cipta Nirmala. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1).
- Nurhasan, R. (2017). Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Generasi-Y. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 17(1), 17–23. <https://doi.org/doi.org/10.52434/jwe.v17i1.221>
- Nuriyah, S., Qomariah, N., & Setyowati, T. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Padang. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6, 14–31. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i1.1768>
- Ompusunggu, M. Z., Prawabani, B., & Dewi, R. S. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jateng Cabang Utama). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 13(3), 789–800. <https://doi.org/10.14710/jiab.2024.43681>
- Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5043>
- Prayudi, A., Komariyah, I., Miftahul, S., & Subang, H. (2023). The Impact Of Work Motivation, Work Environment, And Career Development On Employee Job Satisfaction. *Jurnal Visi Manajemen*, 9(1).
- Purnawati, putu, Widyani, A. A. D., & Devy, N. P. R. (2021). Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja. *Widya Manajemen*, 3(1), 57–69. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v3i1.1168>
- Rasmiyati, M. I., Noer, E., & Betaubun, S. (2023). Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Self Efficacy Pada PT. PLN ULP. *JURNAL ILMU EKONOMI & SOSIAL*, 14(2), 11–23. <https://doi.org/10.35724/jies.v14i2.5663>
- Reniat, Hamsani, Wibawa, D. P., & Yusnita, M. (2022). *MODEL PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL* (R. Fermanysya, Ed.; Pertama). MEDIA EDU PUSTAKA.
- Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1). <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>
- Setiyaningrum, A. C. (2019). Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan

- Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7, 824–831.
- Sinaga, H. H. U., & Wahyanti, C. T. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT PLN (Persero) UID Jateng & D.I Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 8(2), 184–197.
- Sinulingga, R., & Swasti, I. (2024). The Influence of Work-Life Balance and Career Development on Job Satisfaction of Employees of PT. Charoen Pokphand Indonesia Sepanjang Plant. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 7(3), 6550-6561. <https://doi.org/10.31538/iijs.v7i3.5161>
- Sriyani, Hubeis, A. V. S. ., & Ramly, A. T. . (2023). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 318. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.318>
- Syardiansah, S., Zati, M. R., & Tefu, A. F. (2021). Pengaruh Motivasi Eksternal, Pengembangan Karir, Kesehatan dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 17(2), 46. <https://doi.org/10.29406/jmm.v17i2.3425>
- Wau, J., & Purwanto, P. (2021). The Effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>