

# Artikel

*by* Qristin Violinda

---

**Submission date:** 08-Jan-2024 05:11PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2267843955

**File name:** Publikasi\_Jurnal\_JDEB\_career\_stage.pdf (877.93K)

**Word count:** 5668

**Character count:** 35484

## Pengaruh *Career Stage*, *Tenure* dan *Expectancy* yang Dimediasi oleh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil di Polrestabes Semarang

Qristin Violinda<sup>1)</sup>, Alfionita Cindy Shelena<sup>2)</sup>, <sup>3)</sup>

<sup>51</sup>  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Semarang<sup>1),2),3)</sup>  
[qviolinda@upgris.ac.id](mailto:qviolinda@upgris.ac.id)<sup>1)</sup>, [alfionitacindyshelena@gmail.com](mailto:alfionitacindyshelena@gmail.com)<sup>2)</sup>, [bayukurniawan@upgris.ac.id](mailto:bayukurniawan@upgris.ac.id)<sup>3)</sup>

<sup>15</sup>

### Abstract

This research aims to examine the effect of career stage, tenure and expectancy mediated by career development on job satisfaction of Civil Servants at Semarang Police. This research employed quantitative research and applied PLS-SEM data analysis techniques with SmartPLS 3.0 software. The sample used was 99 respondents of Semarang Police Civil Servant. The research results showed that: (1) Career stage had no effect on job satisfaction; (2) Tenure had a positive and significant effect on job satisfaction; (3) Expectancy had no effect on job satisfaction; (4) Career development had a positive and significant effect on job satisfaction; (5) Career stage had no effect on career development; (6) Tenure had a positive and significant effect on career development; (7) Expectancy had a positive and significant effect on career development; (8) Career development did not mediate career stage on job satisfaction; (9) Career development did not mediate tenure on job satisfaction; and (10) Career development mediates expectancy on job satisfaction.

<sup>39</sup>  
**Keywords:** Career Stage, Tenure, Expectancy, Career Development, Job Satisfaction

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh career stage, tenure dan expectancy yang dimediasi oleh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil di Polrestabes Semarang. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dan menggunakan teknik analisis data PLS-SEM dengan software SmartPLS 3.0. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 99 responden pegawai Negeri Sipil Polrestabes Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Career stage tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja; (2) Tenure berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (3) Expectancy tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja; (4) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (5) Career stage tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir; (6) Tenure berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir; (7) Expectancy berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir; (8) Pengembangan karir tidak memediasi career stage terhadap kepuasan kerja; (9) Pengembangan karir tidak memediasi tenure terhadap kepuasan kerja; dan (10) Pengembangan karir memediasi expectancy terhadap kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** Career Stage, Tenure, Expectancy, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja.

## PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan isu yang sering muncul dalam banyak perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja setiap individu dipengaruhi oleh penilaian pribadi masing-masing. Kepuasan kerja terjadi ketika pegawai merasa produktif dalam pekerjaannya dan harapan mereka terpenuhi oleh perusahaan. Namun, masalah muncul ketika pemimpin atau rekan kerja tidak saling mendukung atau tidak peduli satu sama lain. Hal ini dapat mengganggu jalannya pekerjaan dan menyebabkan masalah, yang pada akhirnya akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Untuk itu, penting bagi pemimpin dan rekan kerja untuk saling memahami dan saling memberi motivasi guna menciptakan hubungan kerja yang baik. Dengan adanya hubungan kerja yang baik, kepuasan kerja bagi para karyawan dapat terwujud (Harahap & Khair, 2020).

Kepuasan kerja bukan<sup>54</sup> kekuatan atau kualitas kerja seseorang, melainkan lebih berkaitan dengan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja meliputi perasaan dan sikap terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain. Kepuasan kerja mence<sup>23</sup>inkan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, termasuk bagaimana ia berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, ketaatan terhadap aturan dan kebijakan organisasi, pencapaian standar kinerja, dan menghadapi kondisi kerja yang mungkin tidak selalu ideal, serta berbagai<sup>40</sup> hal serupa lainnya (Nabawi, 2019). Polrestabes Semarang, atau Kepolisian Resort Kota Besar Semarang, merupakan bagian dari Kepolisian Negara Republik Indonesia yang bertanggung jawab dalam wilayah Kota Semarang. Di Polrestabes terdapat anggota Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk mengenai pengembangan karir. Berdasarkan data Polrestabes 2023, terdapat pegawai yang mengalami kenaikan jabatan hanya sebanyak 24 dari 99 pegawai. Sehingga dapat diindikasikan pengembangan karir pegawai di Polrestabes Semarang belum maksimal. Perusahaan dapat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan menyediakan kondisi kerja yang baik, memberikan kesempatan pengembangan karir, memberikan insentif yang menarik, dan sebagainya. Dengan merasa puas dalam pekerjaannya, pegawai akan lebih termotivasi untuk mencapai puncak karirnya. Kepuasan kerja juga dapat menjadi pendorong bagi pegawai untuk meraih tahapan karir yang lebih tinggi.

*Career stage* adalah cara untuk mengkategorikan di mana seseorang berada dalam kehidupan profesionalnya. Setiap individu dapat mengalami berbagai tahapan dalam karirnya, dan pemahaman mengenai tahapan-tahapan ini dapat membantu seseorang untuk lebih memahami dan merencanakan jalur karirnya dengan lebih baik. Tahapan pengembangan karir menjadi penting karena memberikan wawasan tentang perkembangan profesional seseorang dari waktu ke waktu. Dengan mengetahui tahapan tersebut, seseorang dapat mengidentifikasi di mana ia berada saat ini dan mengarahkan dirinya menuju tujuan karir yang diinginkan (Gaji, 2022). Masa kerja pegawai cenderung lebih baik setelah mencapai tahapan karir tertentu, karena ia telah mengembangkan kemampuan dan keterampilannya.<sup>5</sup>

Masa kerja menurut (Supriyatna, 2020) adalah total waktu yang seorang pegawai telah bekerja di sebuah perusahaan atau instansi. Lamanya masa kerja seorang pegawai dapat memberikan gambaran tentang hubungan antara perusahaan dengan pegawai tersebut. Masa

kerja umumnya menggambarkan tingkat pengalaman kerja pegawai, diukur dari durasi bekerja pada pekerjaan tertentu dan dalam lingkup tertentu. Melalui masa kerja yang produktif, pegawai dapat menyiapkan diri untuk meraih harapan-harapan yang lebih besar di masa depan dan menjadi motivasi untuk meraih harapan yang lebih tinggi di masa depan.

Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul "Work And Motivation" mengemukakan suatu teori yang disebut "Teori Harapan." Menurut teori ini, motivasi dipengaruhi oleh dorongan yang muncul saat seseorang memiliki keinginan dan keyakinan bahwa tindakan yang dilakukan akan membawa mereka mendekati atau mencapai tujuan tersebut. Dengan kata lain, jika seseorang memiliki keinginan kuat untuk mencapai sesuatu dan keyakinan bahwa tindakan yang diambil akan membawa mereka ke arah pencapaian tersebut, maka motivasi untuk berusaha mencapainya akan tinggi. Namun, jika mereka merasa harapan untuk mencapai tujuan tersebut rendah, maka motivasi untuk berusaha akan menjadi lemah. Untuk mencapai harapan yang lebih besar, seseorang perlu mengembangkan karirnya di masa depan. Peningkatan karir memainkan peranan yang sangat penting bagi perusahaan swasta dan juga sektor pemerintahan. Hal ini karena pengembangan karir menjadi tolak ukur bagi pegawai dalam mengembangkan dan mengelola karirnya di lingkungan kerja.

#### KAJIAN PUSTAKA<sup>46</sup>

Kepuasan kerja merupakan pandangan umum para pegawai terhadap pekerjaan yang mencerminkan perbandingan antara penerimaan mereka terhadap penghargaan dengan harapan yang seharusnya mereka terima. Dengan kata lain, kepuasan kerja melibatkan perbandingan antara kontribusi yang diberikan oleh pegawai dan imbalan yang diterima, berdasarkan sudut pandang subjektif mereka sendiri (Afandi, 2018). (Hamali, 2018) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap positif yang dirasakan oleh tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang muncul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian ini dapat berkaitan dengan salah satu aspek pekerjaannya. Penilaian tersebut dilakukan sebagai bentuk penghargaan terhadap pencapaian nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih menyukai situasi kerjanya, sementara pegawai yang tidak puas cenderung tidak menyukai situasi kerjanya. Indikator kepuasan kerja menurut (Afandi, 2018) antara lain: pekerjaan, upah, promosi, atasan/pengawas dan rekan kerja.

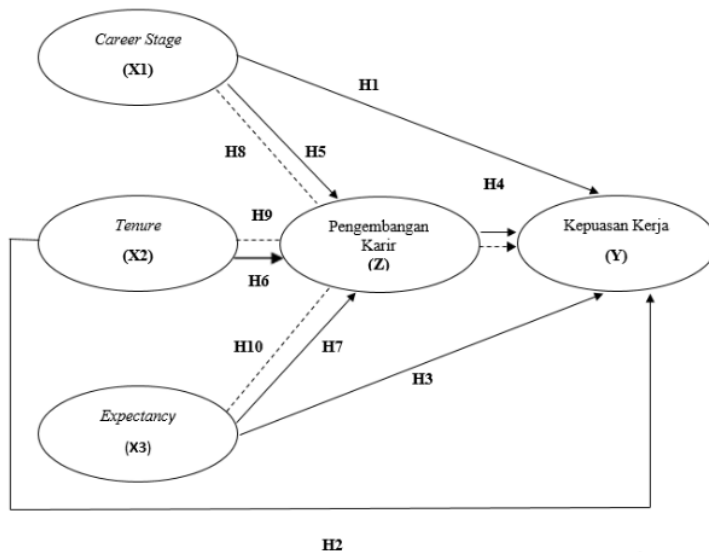
Tahapan karir adalah proses formal yang telah direncanakan, terstruktur, dan terorganisir untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir pegawai dengan tuntutan pekerjaan di dalam suatu perusahaan (Kurniawan, 2022). Tahapan karir mencakup aktivitas pribadi yang dilakukan untuk mencapai perencanaan karir. Langkah-langkah ini dapat didukung oleh departemen sumber daya manusia atau manajer, atau dapat dilakukan secara mandiri tanpa bergantung pada departemen sumber daya manusia. Tujuan tahapan karir adalah untuk mencocokkan kebutuhan dan aspirasi pegawai dengan peluang karir yang tersedia di perusahaan saat ini maupun di masa depan. Dengan demikian, implementasi sistem tahapan karir yang efektif akan membantu pegawai dalam mengidentifikasi kebutuhan karir pribadi mereka dan menyesuaikannya dengan tujuan perusahaan (Sulaiha, 2020). Dapat disimpulkan bahwa tahapan karir adalah perjalanan atau progres yang biasanya diikuti oleh seseorang dalam mencapai tujuan dan ambisi profesionalnya. Tahapan karir dapat berbeda untuk setiap individu,

tergantung pada bidang pekerjaan, industri, dan preferensi pribadi. Menurut (Vilela & Casado, 2023) indikator yang digunakan untuk mengukur *career stage* yaitu : usia kronologis, waktu profesional, pengalaman kerja dalam organisasi.

Menurut (Tarwaka, 2017) masa kerja merupakan jangka waktu di mana seorang pegawai bekerja di sebuah tempat. Semakin berpengalaman seorang pegawai, semakin besar kontribusinya dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan menghasilkan output yang lebih banyak. Menurut (Foster, 2001) ada hal yang menentukan apakah pegawai memiliki pengalaman dari masa kerja yang ia lalui dan ini merupakan indikator masa kerja: lama waktu/periode bekerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, menguasai pekerjaan dan peralatan.

*Expectancy* adalah keyakinan atau antisipasi seorang pegawai tentang sejauh mana usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu. Hal ini mencerminkan sejauh mana pegawai percaya bahwa kemampuan mereka akan membawa mereka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Vroom menggambarkan *expectancy* sebagai "hubungan antara tindakan dan hasil" dan memberikan nilai pada skala dari 0 hingga 1. Dengan kata lain, tingkat motivasi seseorang akan berada pada rentang antara 0 (tidak ada harapan) hingga 1 (harapan penuh), tergantung pada keyakinan mereka bahwa upaya yang mereka lakukan akan mencapai hasil yang diinginkan (Lloyd & Mertens, 2018). Vroom menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk mencapai tujuan tertentu akan muncul ketika mereka percaya bahwa tindakan yang mereka lakukan akan membawa mereka menuju mencapai tujuan tersebut. Menurut (Tampubolon, 2010) *expectancy* dapat diukur melalui indikator: *Effort, Performance, Outcome*.

Menurut (Sutrisno, 2017) pengembangan karir merupakan usaha individu untuk meningkatkan diri guna mencapai tujuan dalam perjalanan karirnya. Menurut (L. P. dan S. S. Sinambela, 2019) pengembangan karir merupakan inisiatif yang diambil oleh perusahaan untuk mengatur jalur karir para pegawainya, yang dikenal sebagai manajemen karir. Manajemen karir ini mencakup langkah-langkah seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan karir pegawai. Menurut (Sunyoto, 2019) bentuk pengembangan karir ada tiga yaitu: pendidikan dan pelatihan, promosi atau peningkatan jabatan, mutasi atau perubahan jabatan. Indikator pengembangan karir menurut (Rivai, 2018) yaitu: prestasi kerja, *exposure, networking*, kesetiaan terhadap organisasi, pembimbing dan sponsor, *growth*.



**Gambar 1. Model Empiris Penelitian**

Sumber: Dikembangkan untuk studi ini, 2023

Berdasarkan model empiris penelitian di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Career Stage* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

H2: *Tenure* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

H3: *Expectancy* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

H4: Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

H5: *Career Stage* berpengaruh terhadap Pengembangan karir

H6: *Tenure* berpengaruh terhadap Pengembangan Karir

H7: *Expectancy* berpengaruh terhadap Pengembangan Karir

H8: *Career Stage* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui pengembangan Karir

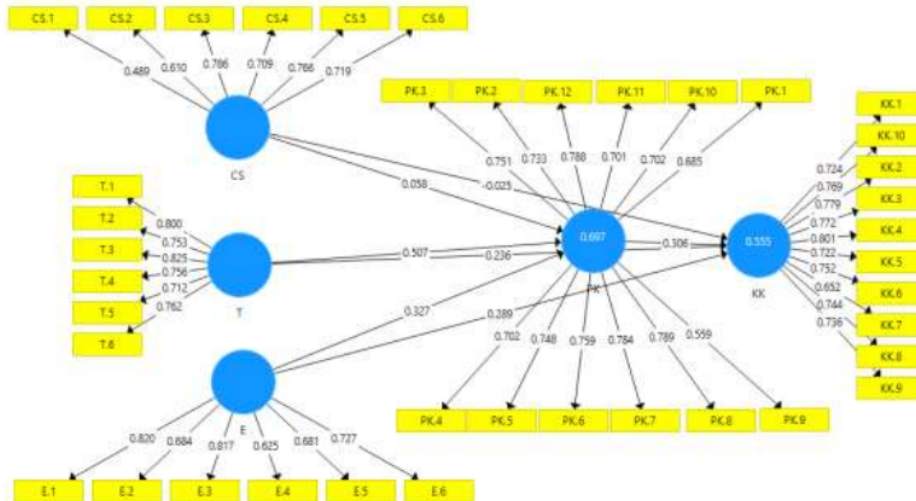
H9: *Tenure* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir

H10: *Expectancy* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dan menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan software SmartPLS 3.0. Data yang digunakan adalah data primer. Dalam metode ini, data dikumpulkan dengan melalui instrumen penelitian dan dianalisis secara kuantitatif/statistik. Instrumen dalam penelitian ini yaitu dengan memberikan daftar pernyataan tertulis melalui *e-form* kepada 99 responden Pegawai Negeri Sipil Polrestabes Semarang. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji untuk menguji hipotesis antara lain: uji validitas, uji reliabilitas, uji R-square, uji F-square dan path coefficient.

HASIL



Gambar 2. Hasil Model Pengukuran

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

Uji Validitas

a. Outer Loading

Tabel 1. Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading		Keterangan
		Awal	Akhir	
Kepuasan Kerja	KK.2	0,779	0,858	Valid
	KK.4	0,801	0,885	Valid
	KK.6	0,752	0,808	Valid
	KK.8	0,744	0,846	Valid
	KK.10	0,769	0,861	Valid
Career Stage	CS.3	0,786	0,742	Valid
	CS.4	0,709	0,780	Valid
	CS.5	0,766	0,790	Valid
	CS.6	0,719	0,796	Valid
Tenure	T.1	0,800	0,729	Valid
	T.2	0,753	0,829	Valid
	T.3	0,825	0,742	Valid
	T.4	0,756	0,827	Valid
	T.6	0,762	0,802	Valid
Expectancy	E.1	0,820	0,822	Valid
	E.2	0,684	0,752	Valid
	E.3	0,817	0,775	Valid
	E.6	0,727	0,802	Valid
Pengembangan Karir	PK.2	0,733	0,781	Valid
	PK.4	0,702	0,809	Valid
	PK.5	0,748	0,700	Valid
	PK.6	0,759	0,842	Valid
	PK.7	0,784	0,708	Valid
	PK.8	0,789	0,847	Valid
	PK.12	0,788	0,848	Valid

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

Setelah menghapus indikator dengan nilai *outer loading* dibawah 0,70 yaitu: KK.1,3,5,7,9, CS.1,2. T.5, E.4,5 dan PK.1,3,9,10,11, semua indikator dinyatakan valid.

<sup>14</sup>  
b. *Average Variance Extracted (AVE)*

**Tabel 2. Average Variance Extracted**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,726
Career Stage	0,605
Tenure	0,619
Expectancy	0,622
Pengembangan Karir	0,629

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

<sup>9</sup>  
Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai AVE > 0,50 yang berarti valid.

Uji Reliabilitas

a. *Cronbach Alpha*

**Tabel 3. Cronbach Alpha**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,906	Reliabel
Career Stage	0,783	Reliabel
Tenure	0,848	Reliabel
Expectancy	0,799	Reliabel
Pengembangan Karir	0,901	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

<sup>31</sup>  
Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,70 yang berarti reliabel.

b. *Composite Reliability*

**Tabel 4. Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,930	Reliabel
Career Stage	0,859	Reliabel
Tenure	0,890	Reliabel
Expectancy	0,868	Reliabel
Pengembangan Karir	0,922	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

<sup>9</sup>  
Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan setiap variabel sudah mempunyai nilai *composite reliability* > 0,70 artinya reliabel.



Uji *R-square*

30  
Tabel 5. *R-square*

Variabel	<i>R - Square</i>
Kepuasan Kerja	0,537
Pengembangan Karir	0,693

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

15 Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan nilai *R - square* variabel kepuasan kerja adalah 0,537. Artinya variabel *career stage*, *tenure* dan *expectancy* menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 53,7% (sedang). Sedangkan nilai *R - square* variabel pengembangan karir adalah 0,693. Artinya variabel variabel *career stage*, *tenure* dan *expectancy* dapat menjelaskan variabel pengembangan karir sebesar 69,3% yang berarti masuk kategori tinggi.

Uji *F-square*

Tabel 6. *F-square*

Variabel					
	<i>Career Stage</i>	<i>Tenure</i>	<i>Expectancy</i>	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja
<i>Career Stage</i>				0,000	0,008
<i>Tenure</i>				0,333	0,066
<i>Expectancy</i>				0,154	0,016
Pengembangan Karir					0,103
Kepuasan Kerja					

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa variabel *career stage* terhadap pengembangan karir berpengaruh rendah karena mempunyai nilai *F - square* 0,000. Variabel *tenure* terhadap pengembangan karir berpengaruh tinggi karena mempunyai nilai *F - square* 0,333. Variabel *expectancy* terhadap pengembangan karir berpengaruh sedang karena mempunyai nilai *F - square* 0,154. Variabel *career stage* terhadap kepuasan kerja berpengaruh rendah karena mempunyai nilai *F - square* 0,008. Variabel *tenure* terhadap kepuasan kerja berpengaruh rendah karena mempunyai nilai *F - square* 0,066. Variabel *expectancy* terhadap kepuasan kerja berpengaruh rendah karena mempunyai nilai *F - square* 0,016. Sedangkan variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja berpengaruh sedang karena memiliki nilai *F - square* 0,103.

Path Coefficient

a. *Dirrect Effect*

**Tabel 7. *Dirrect Effect***

Pengaruh antar Variabel	Original Sample (O)	P - Value
Career Stage → Kepuasan Kerja	-0,108	0,488
Career Stage → Pengembangan Karir	0,002	0,990
Tenure → Kepuasan Kerja	0,327	0,041
Tenure → Pengembangan Karir	0,517	0,000
Expectancy → Kepuasan Kerja	0,162	0,377
Expectancy → Pengembangan Karir	0,376	0,008
Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	0,394	0,015

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

**Pengambilan keputusan**<sup>48</sup>

1. Nilai *P-value* > 0,05 (hipotesis ditolak)
2. Nilai *P-value* < 0,05 (hipotesis diterima)

b. *Indirrect Effect*

**Tabel 8. *Indirrect Effect***

Pengaruh antar Variabel	Original Sample (O)	P - value
Career Stage → Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	0,001	0,991
Tenure → Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	0,148	0,067
Expectancy → Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	0,204	0,036

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

**Pengambilan keputusan**<sup>48</sup>

1. Nilai *P-value* > 0,05 (hipotesis ditolak)
2. Nilai *P-value* < 0,05 (hipotesis diterima)

**PEMBAHASAN**

1. Pengaruh *Career Stage* terhadap Kepuasan Kerja

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel *career stage* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh *career stage* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar -0,108 dan *P - value* 0,488 > 0,05. Dapat diartikan hipotesis pertama ditolak yaitu *career stage* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya, tahapan karir yang baik tidak dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang. Tahapan karir yang berbeda juga akan berdampak pada tantangan dan peluang yang berbeda pula. Penelitian ini didukung (Lee, 2019) yang menyatakan dampak *career stage* agak minim ketika menuju ke faktor penentu kepuasan kerja dan juga pola efek *career stage* lebih rumit dari yang diusulkan dalam studi yang ada. Namun bertolak belakang dengan (Hogan, 2017) dan (Hasibuan et al., 2021) yang menyatakan *career stage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 2. Pengaruh *Tenure* terhadap Kepuasan Kerja

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel *tenure* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh *tenure* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,327 dan *P-value* 0,041 < 0,05. Dapat diartikan bahwa hipotesis kedua diterima yaitu yaitu *tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin lama seseorang bekerja, semakin banyak pengalaman dan keterampilan yang dapat dikembangkan. Pengalaman ini sebagai bekal mereka untuk menjadi lebih kompeten dalam tugas-tugas pekerjaan mereka. Penelitian ini didukung (Warman dan Ery, 2018) dan (Faida, 2019) yang hasil penelitiannya *tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun bertolak belakang dengan (Isni et al., 2022) yang hasil penelitiannya *tenure* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## 3. Pengaruh *Expectancy* terhadap Kepuasan Kerja

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel *expectancy* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh *expectancy* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,162 dan *P-value* 0,377 > 0,05. Dapat diartikan bahwa hipotesis ketiga ditolak yaitu *expectancy* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya, harapan mereka tidak terpenuhi atau mereka merasa tidak mampu mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga kepuasan kerja mereka menurun. Penelitian ini sejalan dengan yang dikatakan (Sunarta, 2019) bahwa semakin besar perbedaan antara harapan dan kenyataan yang diperoleh pegawai, semakin meningkat rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan. Namun bertolak belakang dengan (Bramantya, 2023) dan (Irawadi, 2021) yang menyatakan *expectancy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,394 dan *P-value* 0,015 < 0,05. Dapat diartikan bahwa hipotesis keempat diterima yaitu pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, melalui pengembangan karir, seseorang dapat membuka peluang untuk kemajuan karirnya. Dengan adanya peluang promosi atau perpindahan ke posisi yang lebih baik, seseorang dapat merasa lebih termotivasi dan senang. Penelitian didukung (Aseptia & Maruno, 2018) dan (Hutabarat et al., 2018) yang hasil penelitiannya pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun bertolak belakang dengan (Saefullah, 2021) yang hasil penelitiannya pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## 5. Pengaruh *Career Stage* terhadap Pengembangan Karir

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel *career stage* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh *career stage* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,002 dan *P-value* 0,990 > 0,05. Dapat diartikan bahwa hipotesis kelima ditolak yaitu

<sup>52</sup> *career stage* tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir. Tidak adanya pengaruh *career stage* terhadap pengembangan karir menandakan bahwa tahapan karir seseorang atau individu yang dimiliki, belum sesuai dengan kriteria pengembangan karir yang ada di organisasi/ perusahaan dan juga seseorang tersebut belum <sup>36</sup> bisa memutuskan langkah apa yang seharusnya diambil dalam tahapan karirnya. Penelitian ini sejalan dengan (Pshembayeva et al., 2022) yang menyatakan bahwa masih rendahnya siswa yang bisa menentukan orientasi karirnya. Sehingga penting untuk memperkenalkan *career stage* sejak dini agar saat memasuki dunia kerja bisa menentukan *career stage* sehingga bisa memperoleh pengembangan karir yang baik. Namun bertolak belakang dengan (Amiruddin et al., 2020) dan (Maulyan, 2019) yang menyatakan *career stage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

#### 6. Pengaruh *Tenure* terhadap Pengembangan Karir

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukan variabel *tenure* berpengaruh terhadap pengembangan karir. Hal ini disebabkan pengaruh *tenure* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,517 dan *P-value*  $0,000 < 0,05$ . Dapat diartikan bahwa hipotesis keenam diterima yaitu *tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Artinya, semakin lama seseorang bekerja, maka semakin memberikan kesan bahwa orang tersebut merupakan pekerja yang andal dan kompeten sehingga dapat diberikan peluang untuk meningkatkan setatus/jabatan melalui pengembangan karir yang diberikan atasan. Penelitian ini sejalan dengan (Sumarsan Goh & Subiantoro, 2022) yang hasil penelitiannya *tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Selain itu penelitian (Supeni & Sujana, 2021) dan (Adnyani & Dewi, 2019) yang hasil penelitiannya *tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

#### 7. Pengaruh *Expectancy* terhadap Pengembangan Karir

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukan variabel *expectancy* berpengaruh terhadap pengembangan karir. Hal ini disebabkan pengaruh *expectancy* terhadap pengembangan karir memiliki nilai *original sample* sebesar 0,376 dan *P-value*  $0,008 < 0,05$ . Dapat diartikan bahwa hipotesis ketujuh diterima yaitu *expectancy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Artinya, harapan yang tinggi dapat mendorong seseorang untuk mengambil inisiatif dan mencari peluang untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Hal ini sependapat dengan (Sumardi et al., 2017) dan (Sari et al., 2020) yang menunjukkan *expectancy* berpengaruh terhadap pengembangan karir.

#### 8. Pengaruh *Career Stage* terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, menunjukan bahwa variabel pengembangan karir tidak memediasi *career stage* terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh *career stage* terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir memiliki nilai *original sample* sebesar 0,001 dan *P-value*  $0,991 > 0,05$ . Dapat diartikan bahwa hipotesis kedelapan ditolak yaitu pengembangan karir tidak memediasi *career stage* terhadap kepuasan kerja. Artinya, tahapan karir seseorang tidak secara langsung mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka melalui proses pengembangan karir.

Pengembangan karir dapat membantu seseorang untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang lebih kompleks seiring peningkatan tahap karir. Jika ada kesesuaian diantara tuntutan pekerjaan dan kompetensi yang dikembangkan, maka bisa meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini didukung (Febriansah, 2019) yang hasil penelitiannya pengembangan karir tidak memediasi *career stage* terhadap kepuasan kerja. Selain itu juga didukung penelitian (Mandriasih & Iqbal, 2019) dan (Putra & Darmawan, 2022).

9. Pengaruh *Tenure* terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel pengembangan karir tidak memediasi *tenure* terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh *tenure* terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir memiliki nilai *original sample* sebesar 0,148 dan *P – value* 0,067 > 0,05. Dapat diartikan bahwa hipotesis kesembilan ditolak yaitu pengembangan karir tidak memediasi *tenure* terhadap kepuasan kerja. Artinya, *tenure* seseorang secara langsung tidak mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka melalui proses pengembangan karir karena belum ada peningkatan status yang terjadi dalam diri mereka. Penelitian ini sejalan dengan (Mardikaningsih, 2020) yang menyatakan individu dengan masa kerja yang lama cenderung merasa bahwa mereka tidak memerlukan pengembangan karir karena mereka telah mengakumulasi pengalaman yang menantang dan memotivasi dalam mengembangkan karir mereka. Namun berbeda pendapat dengan (E. A. Sinambela, 2020) yang menyatakan pegawai membutuhkan perwujudan dan pengembangan diri agar dapat meningkatkan kemampuan dan mengembangkan pekerjaan mereka, yang pada akhirnya akan menciptakan kepuasan kerja.

10. Pengaruh *Expectancy* terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel pengembangan karir memediasi *expectancy* terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh *expectancy* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,204 dan *P – value* 0,036 < 0,05. Dapat diartikan bahwa hipotesis kesepuluh diterima yaitu pengembangan karir memediasi *expectancy* terhadap kepuasan kerja. Artinya, melalui pengembangan karir, seseorang dapat mengambil tanggung jawab tambahan, belajar dari pengalaman yang berbeda, dan mengambil peran yang lebih tinggi dalam organisasi. Sehingga dapat menimbulkan harapan untuk menciptakan peluang promosi dan membantu menggapai pencapaian dalam karir, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal tersebut didukung oleh (Rivaldo et al., 2021) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (Wuarlima et al., 2019) yang menyatakan ketika pegawai diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir mereka dan harapannya dipenuhi, mereka akan merasa sangat dihargai.

## SIMPULAN SARAN

Atas dasar analisis dan pembahasan melalui PLS – SEM, dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. *Career stage* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. *Tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. *Expectancy* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. *Career stage* tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir.
6. *Tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.
7. *Expectancy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.
8. Pengembangan karir tidak memediasi *career stage* terhadap kepuasan kerja.
9. Pengembangan karir tidak memediasi *tenure* terhadap kepuasan kerja.
10. Pengembangan karir memediasi *expectancy* terhadap kepuasan kerja.
11. Nilai *R – square career stage, tenure* dan *expectancy* dalam menjelaskan kepuasan kerja berpengaruh sedang. Nilai *R – square career stage, tenure* dan *expectancy* dalam menjelaskan pengembangan karir berpengaruh tinggi.
12. Nilai *F – square career stage* terhadap pengembangan karir berpengaruh rendah. Variabel *tenure* terhadap pengembangan karir berpengaruh tinggi. Variabel *expectancy* terhadap pengembangan karir berpengaruh sedang. Variabel *career stage* terhadap kepuasan kerja berpengaruh rendah. *Tenure* terhadap kepuasan kerja berpengaruh rendah. *Expectancy* terhadap kepuasan kerja berpengaruh rendah. Pengembangan karir terhadap kepuasan kerja berpengaruh sedang.

Berdasarkan hasil penelitian yang dikemukakan, penulis memiliki saran antara lain:

1. Bagi peneliti selanjutnya, dalam penelitian ini ada beberapa variabel yang bisa digunakan sebagai acuan dan penulis berharap teruntuk peneliti selanjutnya dapat mengganti variabel yang lebih relevan dengan kepuasan kerja. Selain itu terdapat indikator terendah yaitu usia kronologis dari variabel *career stage* yang bisa diganti pernyataan lain supaya memberikan hasil yang berbeda.
2. Bagi Pegawai Negeri Sipil Polrestabes Semarang, diharapkan dapat konsisten terhadap pekerjaannya supaya dapat menerima kesempatan untuk pengembangan karir dan akan meningkatkan kepuasan kerja bagi diri sendiri.
3. Bagi Polrestabes Semarang, diharapkan dapat memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir secara adil dan transparan bagi pegawai yang benar-benar mempunyai keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dalam bidang pekerjaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adnyani, N. L. P. R., & Dewi, A. A. S. K. (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4073. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p03>
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa Publishing.
- Amiruddin, A., Sri Haryati, R. T., & Handiyani, H. (2020). Manfaat Jenjang Karir Bagi Staf Perawat Dan Rumah Sakit. *Jurnal Kesehatan Poltekkes Kemenkes Ri Pangkalpinang*, 7(2), 56. <https://doi.org/10.32922/jkp.v7i2.87>
- Asepta, U. Y., & Maruno, S. H. P. (2018). Analisis Pengaruh Work-Life Balance Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt.Telkomsel, Tbk Branch Malang. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 11(2), 77–85. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v11i2.64>
- Bramantya, M. V. D. S. (2023). *Hubungan expectancy terhadap kepuasan kerja freelancer industri kreatif/ M. Viga Daffa Satria Bramantya* [Universitas Negeri Malang]. <http://repository.um.ac.id/id/eprint/273439>
- Faida, N. (2019). *Pengaruh Masa Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT Madubaru PG-PS Madukismo Yogyakarta* [niversitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta]. <http://eprints.upnyk.ac.id/id/eprint/18423>
- Febriansah, R. E. (2019). Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Komitmen Karir dan Kepuasan Karir melalui Pengembangan Karir sebagai Variabel Intervening. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 5(1), 8–14. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v5i1.2141>
- Foster, B. (2001). *Pembinaan untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. PPM.
- Gaji, G. (2022). *5 Tahapan Karier dan Bagaimana Menaklukkannya!* Gajiges.Com. <https://gajiges.com/tahapan-pengembangan-karier/#:~:text=Tahapan pengembangan karier ialah cara,untuk menemukan tujuan kehidupan berkarier.>
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Hukum*, 2(1), 69–88.
- Hasibuan, E. K., Saragih, M., & Silitonga, E. (2021). Hubungan Jenjang Karir dengan Kepuasan Kerja Perawat. *Jurnal Online Keperawatan Indonesia*, 4(2), 103–111.
- Hogan, N. L. et. all. (2017). Research note: career stage and job satisfaction among southern correctional officers. *Taylor & Francis Online*, 30(4), 421–432.
- Hutabarat, D. M., Lie, D., Butarbutar, M., & Sisca, S. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt Alamjaya Wirasentosa

- Depo Pematangsiantar. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 6(1), 1–10.  
<https://doi.org/10.37403/sultanist.v6i1.110>
- Irawadi, B. (2021). Pengaruh Expectancy terhadap Co-Workers Satisfaction Karyawan Indomaret di Kota Medan. *Jurnal Bisnis Corporate*, 6(1), 86–89.
- Isni, S. N. F., Amalia, L., & Anindita, R. (2022). Pengaruh Pembagian Waktu Kerja Terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 19(2), 68–83. <https://doi.org/10.21831/jim.v19i2.52563>
- Kurniawan, I. S. (2022). Volume 19 Issue 2 ( 2022 ) Pages 484-491 *KINERJA : Jurnal Ekonomi dan Manajemen ISSN : 1907-3011 ( Print ) 2528-1127 ( Online ) Pengaruh lingkungan kerja non fisik , kompensasi dan jenjang karir terhadap kinerja individu Effect of non-physical work enviro. 19(2)*, 484–491.
- Lee, H.-W. (2019). A Career Stage Analysis of the U.S. Federal Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention: A Comprehensive Overview. *Review of Public Personnel Administration*, 40, 0734371X1985608. <https://doi.org/10.1177/0734371X19856082>
- Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting More Out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context. *International Management Review*, 14(1), 28–34.  
<http://americanscholarspress.us/journals/IMR/pdf/IMR-1-2018/IMR-v1-n1-2018-4-19.pdf#page=28>
- Mandriasih, L., & Iqbal, M. A. (2019). Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dimediasi Oleh Pengembangan Karir. *Indikator*, 3(1), 27–37.
- Mardikaningsih, R. (2020). Sebuah Penelitian Empiris tentang Hubungan Masa Kerja, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi. *AKUNTABILITAS: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 13(1), 43–54.  
<https://doi.org/10.35457/akuntabilitas.v13i1.1050>
- Maulyan, F. F. (2019). Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoretical Review. *Jurnal Sain Manajemen*, 1(1), 40–50.  
<http://ejurnal.univbsi.id/index.php/jsm/index>.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rizal. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667> homepage:
- Pshembayeva, E., Pfyfer, N., Uaikhaynova, M., & Bubenchikova, A. (2022). Career success: Analysis and development of career opportunities in students. *Frontiers in Education*, 7.  
<https://doi.org/10.3389/educ.2022.999541>
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2022). Penguatan Komitmen Organisasi Melalui Kebijakan Pengembangan Karir Dan Profesionalisme Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(2), 45–55. <https://doi.org/10.47532/jis.v5i2.477>
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajagrafindo.
- Rivaldo, Y., Sulaksono, D. H., Pratama, Y., & Supriadi. (2021). Pengaruh Stres Kerja, Komunikasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Damkar Pemko Batam. *Jurnal JUMKA*, 1(1), 49–58.
- 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>
- Sari, V. W., Firdaus, M. A., & Rinda, R. T. (2020). Motivasi Dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(1), 141.  
<https://doi.org/10.32832/manager.v3i1.3842>
- Sinambela, E. A. (2020). Pengaruh Pendidikan, Kompetensi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(2), 277–285.  
<https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v3i2.48>
- Sinambela, L. P. dan S. S. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran Dan Implikasi Kinerja*. Rajawali Pers.
- Sulaiha, S. (2020). *Pengaruh Jenjang Karir, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri Taspen Pasuruan [STIE Malangkucecwara]*. <https://repository.stie-mce.ac.id>
- Sumardi, S., Suprihanto, J., & Nugroho, M. A. S. (2017). *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Motivasi Kerja terhadap Pengembangan Karir pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Pegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta*. STIE Widya Wiwaha.
- Sumarsan Goh, T., & Subiantoro, N. (2022). The Effect Of Work Experience And Work Period On Employee Career Development At PT. Baritama Kendana. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(4), 2422–2432.  
<http://journal.yrpiaku.com/index.php/msej>
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Sunyoto, D. (2019). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. CAPS.
- Supeni, P. D., & Sujana, I. N. (2021). Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Pengalaman Kerja, Dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PDAM Kabupaten Buleleng. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 13(2), 352.  
<https://doi.org/10.23887/jjpe.v13i2.35775>
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Tampubolon, S. M. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Harapan Dosen Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 111–119.
- Tarwaka. (2017). *Manajmen dan Implementasi K3 di Tempat Kerja*. HARAPAN PRESS.
- Vilela, N. G. S., & Casado, T. (2023). Career stages in management studies: a systematic review of scientific production from 2011 to 2020. *Revista de Gestao*, 30(1), 62–77.  
<https://doi.org/10.1108/REGE-02-2021-0018>
- Warman dan Ery. (2018). *Pengaruh Usia, Masa Kerja dan Sistem Bagi Hasil terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Penderes Gula Kelapa PTPN XII (Persero) Wilayah Banyuwangi* [Universitas Jember]. <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/84038>
- Wuarlima, F., Kojo, C., & Greis M, S. (2019). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Gran Puri Hotel Manado. *Jurnal EMBA*, 7(4), 5368–5377.

# Artikel

---

## ORIGINALITY REPORT

---

19%

SIMILARITY INDEX

16%

INTERNET SOURCES

12%

PUBLICATIONS

8%

STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

1	Moch. Didik Nugraha, Aditiya Puspanegara, Nur Prihatinni, Nur Wulan. "PENGARUH PENDELEGASIAN KEPALA RUANGAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PERAWAT PELAKSANA DI RUANG RAWAT INAP RSU KUNINGAN", Journal of Public Health Innovation, 2022 Publication	1%
2	sultanist.ac.id Internet Source	1%
3	Submitted to Universiti Teknologi Malaysia Student Paper	1%
4	eprints.unram.ac.id Internet Source	1%
5	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	1%
6	ojs.stmikpringsewu.ac.id Internet Source	1%
7	ejournal.undip.ac.id Internet Source	1%

---

8	Submitted to Universitas Singaperbangsa Karawang Student Paper	1 %
9	journal.feb-uniss.ac.id Internet Source	<1 %
10	www.global-regulation.com Internet Source	<1 %
11	duniapendidikanaceh.blogspot.com Internet Source	<1 %
12	ojsiibn1.indobarunasional.ac.id Internet Source	<1 %
13	pustaka.unpad.ac.id Internet Source	<1 %
14	Submitted to Universitas Putera Indonesia YPTK Padang Student Paper	<1 %
15	current.ejournal.unri.ac.id Internet Source	<1 %
16	chanatha.wordpress.com Internet Source	<1 %
17	e-journal.sari-mutiara.ac.id Internet Source	<1 %
18	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1 %

19	<a href="http://jurnal-sosioekotekno.org">jurnal-sosioekotekno.org</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://repository.upy.ac.id">repository.upy.ac.id</a> Internet Source	<1 %
21	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	<1 %
22	Submitted to Universitas Jember Student Paper	<1 %
23	<a href="http://download.garuda.kemdikbud.go.id">download.garuda.kemdikbud.go.id</a> Internet Source	<1 %
24	<a href="http://etd.umy.ac.id">etd.umy.ac.id</a> Internet Source	<1 %
25	<a href="http://griegler-aoac-org.cld.bz">griegler-aoac-org.cld.bz</a> Internet Source	<1 %
26	<a href="http://ijemd.umsida.ac.id">ijemd.umsida.ac.id</a> Internet Source	<1 %
27	Goodwill Desember 2013. "Goodwill Vo. 4 No. 2 Desember 2013", JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING "GOODWILL", 2014 Publication	<1 %
28	<a href="http://doc-pak.undip.ac.id">doc-pak.undip.ac.id</a> Internet Source	<1 %
29	<a href="http://ejournal.unisbablitar.ac.id">ejournal.unisbablitar.ac.id</a> Internet Source	<1 %

30	<a href="https://repository.ipb.ac.id">repository.ipb.ac.id</a> Internet Source	<1 %
31	<a href="https://vibdoc.com">vibdoc.com</a> Internet Source	<1 %
32	Submitted to Universitas Warmadewa Student Paper	<1 %
33	<a href="https://mafiadoc.com">mafiadoc.com</a> Internet Source	<1 %
34	<a href="https://pps.unud.ac.id">pps.unud.ac.id</a> Internet Source	<1 %
35	<a href="https://repositori.usu.ac.id:8080">repositori.usu.ac.id:8080</a> Internet Source	<1 %
36	Ulvia Fadilah, Eka Mahmudin S. "PENGARUH PROFESIONALISME DAN KOMPETENSI PENGAWASAN INTERNAL TERHADAP KUALITAS AUDIT PADA INSPEKTORAT PROVINSI BANTEN", Progress: Jurnal Pendidikan, Akuntansi dan Keuangan, 2020 Publication	<1 %
37	<a href="https://erepo.uef.fi">erepo.uef.fi</a> Internet Source	<1 %
38	<a href="https://jom.umri.ac.id">jom.umri.ac.id</a> Internet Source	<1 %
39	<a href="https://jwm.ulm.ac.id">jwm.ulm.ac.id</a> Internet Source	<1 %

40

[wisuda.unissula.ac.id](http://wisuda.unissula.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

41

[ejournal.stiedewantara.ac.id](http://ejournal.stiedewantara.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

42

[ejournal.uigm.ac.id](http://ejournal.uigm.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

43

[jimfeb.ub.ac.id](http://jimfeb.ub.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

44

[repositori.uin-alauddin.ac.id](http://repositori.uin-alauddin.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

45

Dina Gumay Putri, Darius Antoni. "Pengaruh Kompensasi Sumber Daya Manusia, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara", Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, 2021

Publication

&lt;1 %

46

Izmi Anisa Oktaviani, Indra Jaya, Rohman Willian. "Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sumber Hijau Permai (SHP) Jambi", Jurnal Dinamika Manajemen, 2020

Publication

&lt;1 %

47

[ejournal.poltektegal.ac.id](http://ejournal.poltektegal.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

48

[ejournal.unaja.ac.id](http://ejournal.unaja.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

49

[erepo.unud.ac.id](http://erepo.unud.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

50

[jurnal.fkip.unila.ac.id](http://jurnal.fkip.unila.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

51

[repository.undwi.ac.id](http://repository.undwi.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

52

[www.polgan.ac.id](http://www.polgan.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

53

Frankly Oktavian Palendeng, Innocentius Bernarto. "Pengaruh insentif finansial, insentif nonfinansial, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Gunung Maria Tomohon", JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)., 2021

Publication

&lt;1 %

54

Hasniar Hasniar, Basri Modding, Djameluddin Bijaang. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pengadilan Agama Kelas 1A Makassar", PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi, 2021

Publication

&lt;1 %

55

Rifdah Abadiyah. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya",

&lt;1 %

# JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan), 2016

Publication

---

56

Susilowati Susilowati. "Kepemimpinan, Kedisiplinan, dan Kepuasan Kinerja Guru PNS Sekolah Dasar", PHILANTHROPY: Journal of Psychology, 2018

Publication

---

<1 %

57

qdoc.tips

Internet Source

---

<1 %

---

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography On