

**THE EFFECTS OF COMPETENCE AND CAREER DEVELOPMENT ON
EMPLOYEE PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF JOB
SATISFACTION—A STUDY AT SOLUSI SEHAT COMPANY**

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MODERASI: STUDI PADA PERUSAHAAN SOLUSI SEHAT**

Juni Cahyani¹, Yuli Budiati², Endang Rusdianti³

Universitas Semarang, Indonesia^{1,2,3}

junicahyani558@gmail.com¹, yulibudiati@usm.ac.id², endang_rusdianti@yahoo.com³

ABSTRACT

Employee performance is an important factor in determining a company's success in achieving its organizational objectives. Performance improvement is influenced not only by individual competence but also by the career development system implemented by the company. However, previous studies have reported inconsistent findings regarding the effects of these variables on employee performance. This study aims to analyze the effects of competence and career development on employee performance, with job satisfaction as a moderating variable at Solusi Sehat Company. A quantitative approach with an explanatory research design was employed. Primary data were collected by distributing questionnaires to all employees of Solusi Sehat Company. A total sampling or census technique was applied, involving 72 respondents. The data were analyzed descriptively and inferentially using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4 software. The results indicate that competence, career development, and job satisfaction have positive and significant effects on employee performance. Job satisfaction also significantly moderates the effect of competence on employee performance by strengthening the relationship. Conversely, job satisfaction moderates the effect of career development on employee performance by weakening the relationship. These findings demonstrate that adequate competence, a well-directed career development system, and job satisfaction are important factors in improving employee performance. Therefore, Solusi Sehat Company should enhance employee competence through continuous training, improve its career development system to make it clearer and more aligned with employee expectations, and create a work environment that maintains job satisfaction in order to optimize employee performance.

Keywords: competence, career development, job satisfaction, employee performance, moderation.

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan organisasi. Peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh sistem pengembangan karir yang diterapkan perusahaan. Namun, hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja masih menunjukkan inkonsistensi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada Perusahaan Solusi Sehat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan Perusahaan Solusi Sehat. Teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling atau sensus dengan melibatkan 72 responden. Data dianalisis secara deskriptif dan inferensial menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga terbukti memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan arah memperkuat. Sebaliknya, kepuasan kerja memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan arah memperlemah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi yang memadai, sistem pengembangan karir yang terarah, dan kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, Perusahaan Solusi Sehat perlu meningkatkan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan, menyempurnakan sistem pengembangan karir agar lebih jelas dan sesuai dengan harapan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu mempertahankan kepuasan kerja untuk mengoptimalkan kinerja.

Kata kunci: kompetensi, pengembangan karir, kepuasan kerja, kinerja karyawan, moderasi.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis. Kualitas dan produktivitas karyawan secara langsung memengaruhi efektivitas operasional, kualitas pelayanan, serta kemampuan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kegiatan organisasi, tetapi juga sebagai penggerak utama yang perlu dilatih dan dikembangkan secara berkelanjutan agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan (Tufa, 2015). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu diarahkan pada penciptaan kinerja karyawan yang berkualitas, produktif, dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia karena mencerminkan hasil kerja yang dicapai berdasarkan kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Rahayuningsih, 2017). Kinerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar dan harapan organisasi (Djaya, 2021). Sebaliknya, kinerja yang belum optimal berpotensi menghambat pencapaian target, menurunkan kualitas pelayanan, serta memengaruhi daya saing perusahaan. Karena itu, organisasi perlu mengidentifikasi dan mengelola berbagai faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Sejumlah faktor diketahui dapat memengaruhi kinerja karyawan, antara lain kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, dan pengembangan karir (Sibarani & Dwiarti, 2024). Kompetensi menjadi salah satu faktor utama karena berkaitan dengan kemampuan dan kemauan

individu dalam menjalankan tugas secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Dermawan et al., 2022). Kompetensi juga merepresentasikan kesesuaian pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku individu dengan posisi serta tanggung jawabnya dalam organisasi (Hidayat, 2021). Karyawan yang memiliki kompetensi memadai cenderung mampu memahami prosedur kerja, menyelesaikan permasalahan, beradaptasi terhadap perubahan, dan memberikan hasil kerja sesuai standar yang ditentukan. Dengan demikian, peningkatan kompetensi tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga dapat memperkuat daya saing dan produktivitas perusahaan.

Selain kompetensi, pengembangan karir juga menjadi aspek penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karir menggambarkan adanya peningkatan kemampuan, tanggung jawab, dan status karyawan pada jalur karir yang telah ditetapkan oleh organisasi (Hapsoro et al., 2022). Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan tersedianya sumber daya manusia dengan kualifikasi dan pengalaman yang sesuai ketika dibutuhkan (Wotulo et al., 2018). Kesempatan mengikuti pelatihan, memperoleh promosi, meningkatkan kemampuan, dan menempati posisi yang lebih tinggi dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Karyawan yang memperoleh kesempatan pengembangan karir secara jelas dan adil cenderung lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerja terbaiknya (Sari & Rahyuda, 2022). Oleh sebab itu, organisasi perlu menyediakan sistem pengembangan karir yang transparan, objektif, dan sesuai dengan kompetensi serta pencapaian karyawan.

Hubungan antara kompetensi, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui Teori Dua Faktor Herzberg. Teori ini membedakan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan menjadi faktor motivator dan faktor higiene. Faktor motivator mencakup pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan berkembang, dan kemajuan karir yang dapat meningkatkan kepuasan kerja serta motivasi intrinsik karyawan. Sementara itu, faktor higiene, seperti kebijakan organisasi, hubungan dengan atasan, kondisi kerja, dan kompensasi, berfungsi mencegah ketidakpuasan kerja. Berdasarkan perspektif tersebut, kompetensi dan kesempatan pengembangan karir dapat memberikan pengalaman kerja yang bermakna bagi karyawan. Namun, kontribusi kedua faktor tersebut terhadap kinerja dapat berbeda bergantung pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat berperan sebagai kondisi psikologis yang memperkuat atau memperlemah pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja.

Fenomena kinerja juga ditemukan pada Perusahaan Solusi Sehat, yaitu perusahaan jasa yang memberikan pelayanan pijat kesehatan keluarga. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa kesehatan, kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam memberikan layanan yang akurat, cepat, sesuai prosedur, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Berdasarkan evaluasi *Key Performance Indicators* tahun 2025, sejumlah indikator kinerja belum mencapai target perusahaan. Persentase kesalahan input data pelanggan tercatat sebesar 9%, lebih tinggi daripada batas kesalahan yang ditetapkan sebesar 5%. Waktu rata-rata penyelesaian tugas mencapai 35 menit,

sedangkan target perusahaan maksimal 30 menit. Tingkat kepatuhan terhadap standar operasional prosedur hanya mencapai 89% dari target 100%, sedangkan produktivitas bulanan tercatat sebanyak 10.000 layanan dari target 12.500 layanan. Pada aspek pengembangan sumber daya manusia, setiap karyawan rata-rata hanya mengikuti dua pelatihan pengembangan karir dari target minimal tiga pelatihan. Selain itu, tingkat partisipasi karyawan dalam pertemuan pengembangan sumber daya manusia baru mencapai 60% dari target minimal 80%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi, kepatuhan terhadap prosedur, produktivitas, serta pengembangan karir masih menjadi persoalan yang perlu mendapatkan perhatian perusahaan.

Ketidaktercapaian sejumlah indikator tersebut dapat mengindikasikan adanya kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi teknis, keterampilan interpersonal, kemampuan pengelolaan waktu, dan pemahaman karyawan terhadap prosedur pelayanan. Pada saat yang sama, rendahnya partisipasi dalam pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan target perusahaan. Apabila kondisi tersebut tidak segera ditangani, kualitas operasional dan pelayanan perusahaan berpotensi mengalami penurunan. Sebaliknya, peningkatan kompetensi yang disertai sistem pengembangan karir yang terarah dapat mendorong motivasi, komitmen, dan kesiapan karyawan dalam memberikan pelayanan yang lebih baik.

Meskipun secara konseptual kompetensi diperkirakan dapat meningkatkan kinerja, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi. Dermawan et al. (2022),

Djaya (2021), dan Hidayat (2021) menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut berbeda dengan penelitian Mulyani et al. (2019), Pramularso (2018), dan Rahayuningsih (2017), yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan belum tentu secara langsung menghasilkan kinerja yang optimal. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja diduga bergantung pada kondisi psikologis dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya.

Inkonsistensi hasil penelitian juga ditemukan pada hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Hapsoro (2024), Rialmi (2020), dan Putri (2019) menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, Balbed et al. (2019), Ramli et al. (2018), dan Rosyidawaty (2018) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa keberadaan program pengembangan karir belum tentu menghasilkan peningkatan kinerja apabila tidak disertai kejelasan jalur karir, perlakuan yang adil, dukungan atasan, dan kepuasan karyawan terhadap pelaksanaannya.

Kepuasan kerja menjadi variabel yang relevan untuk menjelaskan ketidakkonsistenan hubungan tersebut. Variabel moderasi merupakan variabel yang dapat mengubah kekuatan maupun arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Widiastuti et al., 2022). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif individu terhadap pekerjaan sebagai hasil evaluasi terhadap karakteristik dan

pengalaman kerjanya (Widya Nastiti, 2022). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen, semangat, dan kesediaan yang lebih besar untuk mengoptimalkan kompetensinya serta memanfaatkan kesempatan pengembangan karir. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah dapat menurunkan kinerja dan mengganggu pencapaian tujuan perusahaan (Putra et al., 2020). Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi dan pengembangan karir mungkin memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja pada tingkat kepuasan kerja yang berbeda.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada dua hubungan sekaligus, yaitu hubungan kompetensi dengan kinerja karyawan serta hubungan pengembangan karir dengan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan jasa kesehatan keluarga. Penelitian terdahulu umumnya menguji kompetensi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja sebagai prediktor langsung, sedangkan pengujian kepuasan kerja sebagai kondisi yang dapat memperkuat atau memperlemah kedua hubungan tersebut masih menunjukkan ruang untuk dikembangkan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan serta menguji peran kepuasan kerja dalam memoderasi pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Solusi Sehat. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dan menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang kebijakan peningkatan kompetensi, sistem pengembangan karir, dan pengelolaan kepuasan kerja secara lebih efektif.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor yang berbeda, yaitu faktor higiene dan faktor motivator. Faktor higiene berkaitan dengan konteks pekerjaan, seperti kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kondisi lingkungan kerja, gaji, serta tunjangan. Faktor tersebut berfungsi mencegah ketidakpuasan, tetapi belum tentu mampu meningkatkan motivasi. Sementara itu, faktor motivator meliputi pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan berkembang, promosi, dan pekerjaan yang bermakna yang dapat meningkatkan kepuasan serta motivasi intrinsik karyawan.

Dalam penelitian ini, Teori Dua Faktor Herzberg digunakan untuk menjelaskan hubungan kompetensi, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Kompetensi memungkinkan karyawan menyelesaikan pekerjaan secara efektif, sedangkan pengembangan karir memberikan peluang untuk meningkatkan kemampuan dan mencapai jenjang pekerjaan yang lebih baik. Namun, pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja dapat bergantung pada tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih terdorong untuk mengoptimalkan kompetensi dan memanfaatkan peluang pengembangan karir dalam meningkatkan kinerjanya.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Kinerja menunjukkan seberapa baik karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan serta memberikan kontribusi terhadap

pencapaian tujuan perusahaan (Afriliani et al., 2024). Kinerja juga mencakup hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan (Rahayuningsih, 2017). Dengan demikian, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan standar organisasi.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi, pelatihan dan pengembangan, disiplin kerja, kepemimpinan, serta lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2017). Dalam penelitian ini, kinerja diukur menggunakan enam indikator yang dikemukakan oleh Jansen (2001, sebagaimana dikutip dalam Rosyidawaty, 2018), yaitu kualitas kerja, produktivitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, kepercayaan, ketersediaan, dan kebebasan dalam bekerja. Indikator tersebut menggambarkan kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, efisien, bertanggung jawab, disiplin, dan mandiri.

Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan nilai yang memungkinkan seseorang melaksanakan pekerjaan secara efektif. Kompetensi dapat membedakan hasil kerja antara satu individu dan individu lainnya (Sunarsi et al., 2020). Kompetensi juga menggambarkan kualitas kemampuan yang memungkinkan karyawan menyelesaikan tugas dan mencapai hasil kerja sesuai dengan standar organisasi (Lianasari & Ahmadi, 2022). Dengan kompetensi yang memadai, karyawan akan lebih mampu memahami pekerjaan, menyelesaikan masalah, dan beradaptasi terhadap perubahan.

Kompetensi dapat dipengaruhi oleh nilai dan keyakinan, keterampilan,

pengalaman, kepribadian, motivasi, kondisi emosional, kemampuan intelektual, serta budaya organisasi (Sunarsi et al., 2020). Pengukuran kompetensi dalam penelitian ini mengacu pada Hasibuan Tandelilin (2004, sebagaimana dikutip dalam Kartika & Sugiarto, 2016), yang terdiri atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan sikap. Keempat indikator tersebut mencerminkan kesiapan karyawan dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilannya secara bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja karyawan untuk mencapai jenjang karir yang diinginkan dan mendukung peningkatan kinerja (Balbed & Sintaasih, 2021). Pengembangan karir juga mencakup berbagai tindakan yang dilakukan oleh individu dengan dukungan organisasi untuk mencapai rencana karirnya (Rosyidawaty, 2018). Dengan demikian, pengembangan karir tidak hanya berkaitan dengan promosi jabatan, tetapi juga mencakup pelatihan, peningkatan kompetensi, rotasi pekerjaan, serta penyediaan kesempatan berkembang.

Pelaksanaan pengembangan karir dipengaruhi oleh hubungan pegawai dengan organisasi, kepribadian karyawan, sistem penghargaan, budaya organisasi, ukuran organisasi, dan tipe manajemen (Sunnyoto, 2019). Dalam penelitian ini, pengembangan karir diukur melalui perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian atasan langsung, informasi mengenai peluang promosi, serta minat untuk dipromosikan (Shaputra & Hendriani, 2015, sebagaimana dikutip dalam Setyaningrum, 2019). Sistem karir yang adil dan transparan dapat meningkatkan

motivasi serta keinginan karyawan untuk memberikan kinerja terbaik.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional individu terhadap pekerjaan dan situasi kerja yang dihadapinya (Akhmal et al., 2024). Kepuasan kerja muncul ketika kebutuhan dan harapan karyawan dapat terpenuhi melalui aktivitas bekerja (Murti & Srimulyani, 2013). Kondisi ini mencerminkan perasaan positif yang timbul dari penilaian karyawan terhadap pekerjaan, penghargaan, hubungan kerja, dan lingkungan organisasi (Widiastuti et al., 2022).

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial (Yanti & Meutia, 2024). Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diukur melalui indikator gaji, isi pekerjaan, rekan kerja, promosi jabatan, dan lingkungan kerja (Nabawi, 2018). Terpuhinya aspek-aspek tersebut dapat meningkatkan kenyamanan, motivasi, loyalitas, dan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal kepada organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi merupakan kemampuan yang memungkinkan karyawan menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dapat membantu karyawan meningkatkan kualitas kerja, mengurangi kesalahan, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta mencapai target organisasi. Oleh karena itu, kompetensi menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas

dan tanggung jawabnya (Natalia & Ali, 2024).

Penelitian Rahayuningsih (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. Temuan serupa disampaikan oleh Pramularso (2018), yang membuktikan adanya pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Mulyani dan Saputri (2019) juga menemukan bahwa kompetensi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan, pengalaman, dan jenjang pekerjaannya. Kejelasan sistem karir dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memperoleh kesempatan berkembang cenderung lebih terdorong untuk meningkatkan kemampuan dan menunjukkan hasil kerja yang lebih baik (Mulyani & Saputri, 2019).

Balbed dan Sintaasih (2021) membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Rosyidawaty (2018) juga menemukan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu, Ramli dan Yudhistira (2018) menunjukkan bahwa pengembangan karir mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki motivasi, loyalitas, dan komitmen yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas. Kepuasan terhadap gaji, isi pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan promosi, dan lingkungan kerja dapat mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik (Afriliani et al., 2024).

Hakim dan Najib (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hidayat dan Setiawan (2020) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas. Hasil tersebut didukung oleh Astuti et al. (2019), yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berdampak positif terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi yang tinggi belum tentu menghasilkan kinerja optimal apabila karyawan tidak memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya. Ketika merasa puas, karyawan akan lebih termotivasi untuk menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya secara maksimal. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menghambat pemanfaatan kompetensi karena karyawan cenderung memiliki motivasi dan keterlibatan kerja yang lebih rendah (Sari & Rahyuda, 2022).

Afriliani et al. (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja mampu

memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hayatullah et al. (2024) juga menunjukkan bahwa karyawan dengan kompetensi tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal ketika memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis yang diajukan adalah: **H4:** Kepuasan kerja memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja apabila program yang disediakan perusahaan sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan. Karyawan yang puas terhadap peluang promosi, dukungan atasan, serta keadilan sistem karir cenderung lebih termotivasi untuk memanfaatkan kesempatan pengembangan yang tersedia. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap sistem karir dapat mengurangi manfaat pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja (Robbins & Judge, 2017).

Oseanita et al. (2017) menemukan bahwa karyawan yang memperoleh pengembangan karir dan merasa puas terhadap pekerjaannya menunjukkan peningkatan kinerja yang lebih baik. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mengubah kekuatan hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory*

research). Desain tersebut digunakan untuk menguji hipotesis dan menjelaskan hubungan kausal antara kompetensi, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Sugiyono, 2018). Penelitian dilakukan pada Perusahaan Solusi Sehat dengan unit analisis berupa karyawan yang terdiri atas operator unit dan operator *call center*. Data penelitian dikumpulkan secara potong lintang (*cross-sectional*) melalui pengukuran persepsi responden pada satu periode penelitian.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah kompetensi (X1) dan pengembangan karir (X2), sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan (Y). Kepuasan kerja (Z) ditempatkan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Liana, 2009). Penetapan variabel tersebut dilakukan untuk menguji pengaruh langsung kompetensi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan serta pengaruh interaksi kepuasan kerja pada hubungan kompetensi dan pengembangan karir dengan kinerja karyawan.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan Perusahaan Solusi Sehat sebanyak 72 orang. Populasi merupakan keseluruhan individu atau unit yang memiliki karakteristik sesuai dengan tujuan penelitian (Babbie, 2017). Karena jumlah populasi relatif terbatas dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau, penelitian ini menggunakan teknik *total sampling* atau sensus.

Melalui teknik sensus, seluruh 72 karyawan ditetapkan sebagai responden penelitian. Teknik tersebut dipilih agar data yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi populasi secara

menyeluruh dan meminimalkan kesalahan representasi sampel. Penggunaan seluruh anggota populasi juga memungkinkan penelitian memperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai kompetensi, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di Perusahaan Solusi Sehat (Sugiyono, 2018).

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik mendasar individu yang berhubungan dengan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Variabel kompetensi diukur menggunakan empat indikator, yaitu pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan sikap (Kartika & Sugiarto, 2016). Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan dan status kerja yang didukung organisasi untuk membantu karyawan mencapai tujuan karirnya (Sari & Rahyuda, 2022). Variabel ini diukur melalui perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian atasan langsung, informasi mengenai peluang promosi, dan minat untuk dipromosikan.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya (Farisi et al., 2022). Pengukurannya mencakup kualitas kerja, produktivitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, kepercayaan, ketersediaan, dan kebebasan dalam bekerja. Sementara itu, kepuasan kerja merupakan sikap emosional positif karyawan yang terbentuk dari penilaian terhadap pekerjaan, hubungan kerja, lingkungan kerja, dan penghargaan yang diterima (Widiastuti et al., 2022). Kepuasan kerja diukur menggunakan indikator gaji, isi pekerjaan, rekan kerja, promosi jabatan, dan lingkungan kerja.

Seluruh indikator dituangkan dalam instrumen kuesioner dan diukur

menggunakan skala Likert lima tingkat. Pilihan jawaban diberikan mulai dari skor 1 untuk “sangat tidak setuju” hingga skor 5 untuk “sangat setuju” (Sugiyono, 2018). Skala tersebut digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang merepresentasikan konstruk penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada seluruh karyawan Perusahaan Solusi Sehat. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, yaitu kompetensi, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Kuesioner terutama memuat pernyataan tertutup dengan alternatif jawaban berdasarkan skala Likert lima tingkat.

Penyebaran kuesioner secara langsung dilakukan untuk meningkatkan tingkat pengembalian instrumen serta meminimalkan kesalahan pengisian. Responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan tata cara pengisian sebelum memberikan jawaban. Data yang terkumpul selanjutnya diperiksa kelengkapannya, dikodekan, ditabulasi, dan diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta kecenderungan jawaban terhadap setiap variabel penelitian. Interpretasi jawaban responden dilakukan menggunakan *three-box method*, dengan skor rata-rata 1,00–2,33 dikategorikan rendah, 2,34–3,67 dikategorikan sedang, dan 3,68–5,00 dikategorikan tinggi.

Analisis inferensial menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS versi 4. PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten, menguji model yang melibatkan variabel moderasi, dan dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif terbatas tanpa mensyaratkan distribusi normal multivariat secara ketat.

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen. Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE). Konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang memadai apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50. Sementara itu, validitas diskriminan dievaluasi melalui nilai *cross-loading* dan kriteria Fornell–Larcker untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan empiris dengan konstruk lainnya (Rindiasari et al., 2021).

Reliabilitas konstruk dinilai menggunakan Cronbach's alpha dan *composite reliability*. Konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai Cronbach's alpha dan *composite reliability* memenuhi batas penerimaan yang ditentukan. Nilai Cronbach's alpha sebesar 0,70 atau lebih menunjukkan konsistensi internal yang dapat diterima, sedangkan nilai 0,60 masih dapat diterima pada penelitian yang bersifat eksplanatori (Garson, 2016).

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural atau *inner model* dilakukan melalui nilai koefisien determinasi (R^2) dan ukuran efek (f^2). Nilai R^2 digunakan untuk mengukur kemampuan variabel

independen dalam menjelaskan variasi konstruk endogen. Nilai R^2 di atas 0,67 dikategorikan kuat, nilai 0,33–0,67 dikategorikan sedang, dan nilai 0,19–0,33 dikategorikan lemah (Garson, 2016).

Ukuran efek f^2 digunakan untuk menilai kontribusi setiap konstruk eksogen terhadap perubahan nilai R^2 konstruk endogen. Nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan 0,35 menunjukkan efek besar. Kemampuan prediktif model juga dievaluasi menggunakan nilai Q^2 . Model dinyatakan memiliki relevansi prediktif apabila nilai Q^2 lebih besar dari nol (Hair et al., 2017).

Pengujian Kelayakan Model

Kelayakan model dievaluasi melalui *standardized root mean square residual* (SRMR), *normed fit index* (NFI), dan *goodness of fit* (GoF). Model dinilai memiliki kecocokan yang baik apabila nilai SRMR tidak melebihi 0,08 (Henseler et al., 2014). Sementara itu, nilai NFI yang mendekati atau melebihi 0,90 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang memadai dibandingkan dengan model tanpa hubungan antarvariabel (Bentler & Bonett, 1980).

Nilai GoF dihitung melalui akar kuadrat dari perkalian rata-rata komunalitas dengan rata-rata R^2 . Nilai GoF sebesar 0,10 dikategorikan rendah, 0,25 dikategorikan moderat, dan 0,36 dikategorikan tinggi (Garson, 2016). Penggunaan beberapa ukuran kelayakan tersebut dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai kesesuaian model pengukuran, model struktural, dan kemampuan prediktif model secara keseluruhan.

Pengujian Hipotesis dan Efek Moderasi

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS versi 4. Keputusan pengujian didasarkan pada nilai koefisien jalur, statistik-t, dan *p-value*. Koefisien jalur menunjukkan arah dan besarnya hubungan antarvariabel, sedangkan statistik-t dan *p-value* digunakan untuk menentukan signifikansi pengaruh. Sesuai rancangan penelitian, hipotesis diterima apabila *p-value* kurang dari 0,10.

Pengujian moderasi dilakukan dengan membentuk variabel interaksi antara kompetensi dan kepuasan kerja serta antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Analisis interaksi dilakukan menggunakan *product indicator approach* atau *two-stage approach* pada SmartPLS versi 4. Kepuasan kerja diklasifikasikan sebagai *quasi moderator* apabila pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja dan pengaruh interaksinya sama-sama signifikan. Apabila hanya pengaruh interaksi yang signifikan, kepuasan kerja dikategorikan sebagai *pure moderator* (Sharma et al., 1981).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan Perusahaan Solusi Sehat sebanyak 72 orang. Karakteristik responden meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan jabatan. Untuk mengefisienkan penyajian artikel, lima tabel karakteristik responden digabungkan menjadi satu tabel berikut.

Tabel 1. Karakteristik responden penelitian

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Usia	17–20 tahun	8	11,11 %

	21–24 tahun	27	37,50 %
	25–28 tahun	15	20,83 %
	29–32 tahun	9	12,50 %
	33–36 tahun	5	6,94%
	37–40 tahun	4	5,56%
	41–47 tahun	4	5,56%
Masa kerja	<3 tahun	34	47,22 %
	3–5 tahun	18	25,00 %
	6–8 tahun	7	9,72%
	9–11 tahun	4	5,56%
	12–14 tahun	3	4,17%
	15–17 tahun	6	8,33%
	18–20 tahun	0	0,00%
Jenis kelamin	Laki-laki	35	48,61 %
	Perempuan	37	51,39 %
Pendidikan	SMP	2	2,78%
	SMA	48	66,67 %
	Diploma	7	9,72%
	S1	15	20,83 %
Jabatan	Call center	16	22,22 %
	Operator unit	38	52,78 %
	Supervisor	4	5,56%
	Pengelola unit	8	11,11 %

	Pengel ola area	4	5,56%
	Diklat	2	2,78%

Sumber: Data primer yang diolah, 2026.

Tabel 1 menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan berusia 21–24 tahun sebanyak 27 orang atau 37,50%, diikuti kelompok usia 25–28 tahun sebanyak 15 orang atau 20,83%. Berdasarkan masa kerja, sebanyak 34 responden atau 47,22% memiliki masa kerja kurang dari tiga tahun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif dan masih berada pada tahap awal adaptasi serta pengembangan pengalaman kerja.

Komposisi responden berdasarkan jenis kelamin relatif seimbang, yaitu 51,39% perempuan dan 48,61% laki-laki. Mayoritas responden berpendidikan SMA, yaitu sebanyak 48 orang atau 66,67%, serta bekerja sebagai operator unit sebanyak 38 orang atau 52,78%. Dominasi karyawan operasional memperkuat relevansi data karena kelompok tersebut berhubungan langsung dengan kegiatan pelayanan dan merasakan penerapan kebijakan kompetensi, pengembangan karir, kepuasan kerja, serta penilaian kinerja.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan menggunakan *three-box method*. Berdasarkan skor minimum 14 dan maksimum 72, nilai indeks dikategorikan menjadi rendah pada rentang 14,00–33,33, sedang pada rentang 33,34–52,66, dan tinggi pada rentang 52,67–72,00. Empat tabel deskriptif variabel digabungkan dalam satu tabel agar lebih ringkas.

Tabel 2. Hasil analisis deskriptif variabel penelitian

Va ria bel	In di ka tor	S k o r 1	S k o r 2	S k o r 3	S k o r 4	S k o r 5	S k o r te rt i m b a n g	I n d e k s	K a te g o ri
Ko mp ete nsi	Pe ng eta hu an	1 4	8	1 9	2 4	7	21 8	4 3 , 6	S e d a n g
	Ke ahl ian	9	1 4	1 9	2 1	9	22 3	4 4 , 6	S e d a n g
	Ke ma mp ua n	1 0	1 5	2 4	1 2	1 1	21 5	4 3 , 1	S e d a n g
	Si ka p	1 0	1 2	1 9	2 2	9	22 4	4 4 , 8	S e d a n g
	Ra ta rat a ko mp ete nsi							4 4 , 0	S e d a n g
Pe ng em ba ng	Pe rla ku an ya	1 3	9	1 4	1 9	1 7	23 4	4 6 , 8	S e d a

an kar ir	ng adi l								n g
	Ke pe dul ian ata sa n	1 0	1 3	1 0	2 6	1 3	23 5	4 7 , 5	S e d a n g
	Pel ua ng pr om osi	9	1 7	1 0	2 2	1 4	23 1	4 6 , 5	S e d a n g
	Mi nat dip ro mo sik an	1 2	1 1	9	2 6	1 4	23 5	4 7 , 7	S e d a n g
	Ra ta- rat a pe ng em ba ng an kar ir							4 7 , 1	S e d a n g
Ke pu asa n ker ja	Ha sil ker ja	1 6	9	1 6	1 9	1 2	21 8	4 5 , 0	S e d a n g
	Pr om osi	1 3	1 5	1 1	2 0	1 3	22 1	4 5 , 4	S e d a n g

	Ap res ias i	6	1 7	1 4	2 2	1 3	23 5	4 7 , 3	S e d a n g
	Ke ses uai an tug as	1 2	9	1 7	1 8	1 6	23 3	4 6 , 8	S e d a n g
	Li ng ku ng an ker ja	1 3	1 0	1 3	2 2	1 4	23 0	4 7 , 5	S e d a n g
	Ra ta- rat a ke pu asa n ker ja							4 6 , 4	S e d a n g
Ki ner ja kar ya wa n	Ku alit as ker ja	1 1	1 4	1 7	1 8	1 2	22 2	4 5 , 8	S e d a n g
	Pr od ukt ivi tas	9	1 3	2 1	2 2	7	22 1	4 4 , 4	S e d a n g
	Pe ng eta hu an pe	1 1	1 4	1 6	2 6	5	21 6	4 4 , 7	S e d a n g

	ker jaa n								
	Ke per ca ya an	1 3	1 1	1 9	2 1	8	21 6	4 4 , 6	S e d a n g
	Ke ter se dia an	1 1	1 4	1 9	2 0	8	21 6	4 4 , 9	S e d a n g
	Ke be ba sa n	1 2	1 2	1 4	2 4	1 0	22 4	4 5 , 8	S e d a n g
	Ra ta- rat a kin erj a kar ya wa n							4 5 , 0	S e d a n g

Sumber: Data primer yang diolah, 2026.

Kompetensi memperoleh rata-rata indeks sebesar 44,0 dan berada dalam kategori sedang. Sikap merupakan indikator dengan nilai tertinggi sebesar 44,8, sedangkan kemampuan memperoleh nilai terendah sebesar 43,1. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki sikap kerja dan keterampilan yang cukup baik, tetapi masih memerlukan peningkatan kemampuan untuk menghadapi tugas yang lebih kompleks melalui pelatihan, pendampingan, dan pembelajaran kerja yang berkelanjutan (Dermawan et al., 2022).

Pengembangan karir memperoleh rata-rata indeks sebesar 47,1 dan termasuk kategori sedang. Minat untuk dipromosikan menjadi indikator tertinggi, sedangkan peluang promosi memperoleh nilai terendah. Artinya, karyawan memiliki keinginan untuk berkembang, tetapi kesempatan promosi belum sepenuhnya dirasakan jelas dan merata. Perusahaan perlu memperkuat jalur karir, keterbukaan informasi promosi, serta dukungan atasan dalam proses pengembangan karyawan (Hapsoro et al., 2022).

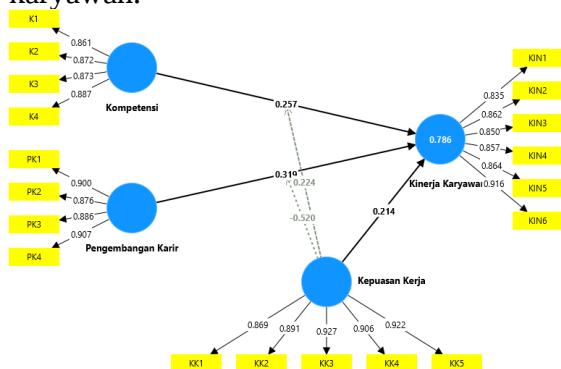
Kepuasan kerja memperoleh rata-rata indeks sebesar 46,4. Lingkungan kerja dan apresiasi memperoleh penilaian relatif tinggi, sedangkan kepuasan terhadap hasil kerja dan promosi memperoleh nilai lebih rendah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa suasana kerja telah menjadi kekuatan perusahaan, tetapi pengakuan terhadap hasil kerja, penghargaan, dan kejelasan promosi masih perlu ditingkatkan. Kepuasan kerja yang lebih tinggi dapat mendorong produktivitas dan komitmen karyawan (Widya Nastiti, 2022).

Kinerja karyawan memperoleh rata-rata indeks sebesar 45,0 dan berada dalam kategori sedang. Kualitas kerja dan kebebasan dalam menjalankan pekerjaan memperoleh nilai tertinggi, sedangkan produktivitas menjadi indikator dengan nilai terendah. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan cukup mampu bekerja secara mandiri dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, tetapi jumlah maupun kecepatan keluaran kerja masih perlu ditingkatkan.

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur konstruk kompetensi, pengembangan

karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.



Gambar 1. Model struktural PLS-SEM

Sumber: Hasil output SmartPLS versi 4.2.9, 2026.

Karena nilai *outer loading* juga tercantum dalam tabel *cross-loading*, kedua tabel tersebut digabungkan. Nilai VIF turut dimasukkan dalam tabel yang sama agar penyajian evaluasi indikator lebih efisien.

Tabel 3. Hasil outer loading, cross-loading, dan VIF

Indikat or	Ke pua san ker ja	Kin erja kar yaw an	Ko mpe tensi	Penge mban gan karir	V I F
K1	0,640	0,723	0,861	0,648	2,334
K2	0,610	0,694	0,872	0,595	2,519
K3	0,633	0,669	0,873	0,631	2,691
K4	0,682	0,757	0,887	0,646	2,759
KI N1	0,597	0,835	0,645	0,584	2,7

					60
KI N2	0,646	0,862	0,722	0,674	2,804
KI N3	0,647	0,850	0,703	0,643	2,646
KI N4	0,620	0,857	0,674	0,669	2,852
KI N5	0,676	0,864	0,717	0,646	2,794
KI N6	0,663	0,916	0,761	0,695	4,434
KK 1	0,869	0,632	0,661	0,741	2,825
KK 2	0,891	0,671	0,643	0,736	3,465
KK 3	0,927	0,695	0,696	0,747	4,686
KK 4	0,906	0,657	0,649	0,740	4,300
KK 5	0,922	0,697	0,670	0,746	4,459
PK 1	0,758	0,635	0,638	0,900	3,403
PK 2	0,728	0,635	0,653	0,876	2,8

					4 3
PK 3	0,7 23	0,6 61	0,60 5	0,886	2, 8 8 1
PK 4	0,7 26	0,7 53	0,67 8	0,907	3, 3 0 7

Sumber: Hasil output SmartPLS versi 4.2.9, 2026.

Seluruh indikator mempunyai *outer loading* lebih besar dari 0,70. Nilai tertinggi terdapat pada KK3 sebesar 0,927, KK5 sebesar 0,922, KIN6 sebesar 0,916, dan PK4 sebesar 0,907. Setiap indikator juga memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang seharusnya diukur. Dengan demikian, seluruh indikator memenuhi validitas konvergen dan menunjukkan *cross-loading* yang sesuai.

Seluruh nilai VIF berada di bawah batas 5. Nilai tertinggi terdapat pada KK3 sebesar 4,686, diikuti KK5 sebesar 4,459 dan KIN6 sebesar 4,434. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas indikator yang melebihi batas penerimaan sehingga seluruh indikator dapat dipertahankan dalam model.

Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria Fornell–Larcker dan *Heterotrait–Monotrait Ratio* atau HTMT. Karena keduanya memiliki tujuan yang sama, hasilnya disajikan sebagai dua panel dalam satu tabel.

Tabel 4. Hasil pengujian validitas diskriminan

Panel A. Fornell–Larcker criterion

Varia bel	Kep uas an kerj a	Kin erj a kar yaw an	Kom pete nsi	Penge mban gan karir
--------------	-------------------------------	-------------------------------------	--------------------	-------------------------------

Kepua san kerja	0,90 3			
Kinerj a karya wan	0,74 3	0,86 4		
Komp etensi	0,73 5	0,81 6	0,873	
Penge mban gan karir	0,82 1	0,75 5	0,722	0,892

Panel B. Heterotrait–Monotrait Ratio

Varia bel	Kep uas an kerj a	Kin erj a kar yaw an	Kom pete nsi	Penge mban gan karir
Kepua san kerja				
Kinerj a karya wan	0,79 1			
Komp etensi	0,79 9	0,88 9		
Penge mban gan karir	0,88 6	0,81 3	0,796	

Sumber: Hasil output SmartPLS versi 4.2.9, 2026.

Nilai akar kuadrat AVE pada diagonal kriteria Fornell–Larcker lebih tinggi daripada korelasi setiap konstruk dengan konstruk lainnya. Seluruh nilai HTMT juga berada di bawah 0,90, dengan nilai tertinggi sebesar 0,889 pada hubungan kompetensi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, konstruk penelitian telah memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 5. Hasil uji reliabilitas dan AVE

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	AVE
Kepuasan kerja	0,943	0,945	0,816
Kinerja karyawan	0,932	0,934	0,747
Kompetensi	0,896	0,898	0,762
Pengembangan karir	0,915	0,920	0,796

Sumber: Hasil output SmartPLS versi 4.2.9, 2026.

Seluruh konstruk memperoleh nilai Cronbach's alpha dan *composite reliability* di atas 0,70 serta AVE di atas 0,50. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi dan mampu menjelaskan varians indikatornya secara memadai. Oleh karena itu, model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel.

Evaluasi Model Struktural

Nilai R^2 , f^2 , SRMR, NFI, dan Q^2 sama-sama digunakan untuk mengevaluasi kualitas model struktural. Oleh sebab itu, hasil pengujian tersebut digabungkan dalam satu tabel dengan beberapa panel.

Tabel 6. Ringkasan evaluasi model struktural dan kelayakan model
Panel A. Koefisien determinasi

Variabel endogen	R^2	Adjusted R^2
Kinerja karyawan	0,786	0,770

Panel B. Effect size

Prediktor terhadap kinerja karyawan	f^2
Kepuasan kerja	0,059
Kompetensi	0,080
Pengembangan karir	0,104

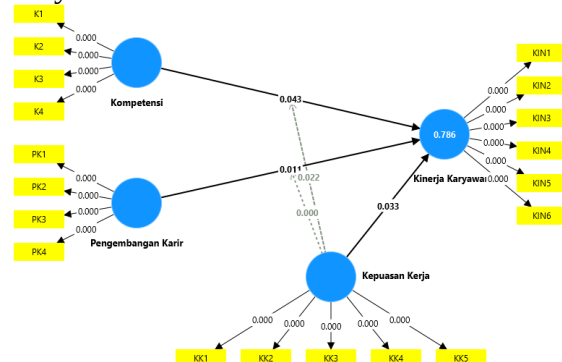
Panel C. Kelayakan dan relevansi prediktif model

Indikator	Nilai	Kriteria	Keterangan
SRMR	0,059	<0,08	Model fit
NFI	0,793	Mendekati 1	Cukup fit
Q^2 kinerja karyawan	0,531	>0	Memiliki relevansi prediktif

Sumber: Hasil output SmartPLS versi 4.2.9, 2026.

Nilai R^2 sebesar 0,786 menunjukkan bahwa kompetensi, pengembangan karir, kepuasan kerja, serta kedua interaksi moderasi mampu menjelaskan 78,6% variasi kinerja karyawan. Sisanya sebesar 21,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Nilai *adjusted* R^2 sebesar 0,770 menunjukkan bahwa kemampuan penjelasan model tetap kuat setelah mempertimbangkan jumlah prediktor.

Nilai f^2 menunjukkan bahwa pengembangan karir memberikan kontribusi relatif paling besar terhadap kinerja, yaitu 0,104, diikuti kompetensi sebesar 0,080 dan kepuasan kerja sebesar 0,059. Nilai SRMR sebesar 0,059 menunjukkan tingkat kesesuaian model yang baik, sedangkan NFI sebesar 0,793 menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang cukup memadai. Nilai Q^2 sebesar 0,531 juga memperlihatkan bahwa model memiliki relevansi prediktif dalam menjelaskan kinerja karyawan.



Gambar 2. Hasil pengujian hipotesis melalui bootstrapping

Sumber: Hasil output SmartPLS versi 4.2.9, 2026.

Tabel 7. Hasil pengujian hipotesis dan klasifikasi moderasi**Panel A. Hasil pengujian hipotesis**

Hubungan antarvariabel	Koefisien	T-statistik	P-value	Keputusan
Kompetensi → Kinerja karyawan	0,257	2,027	0,043	H1 diterima
Pengembangan karir → Kinerja karyawan	0,319	2,553	0,011	H2 diterima
Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0,214	2,130	0,033	H3 diterima
Kepuasan kerja × Kompetensi → Kinerja karyawan	0,224	2,293	0,022	H4 diterima
Kepuasan kerja × Pengembangan karir → Kinerja karyawan	-0,520	4,177	<0,001	H5 diterima

Panel B. Klasifikasi variabel moderasi

Kriteria	Hasil
----------	-------

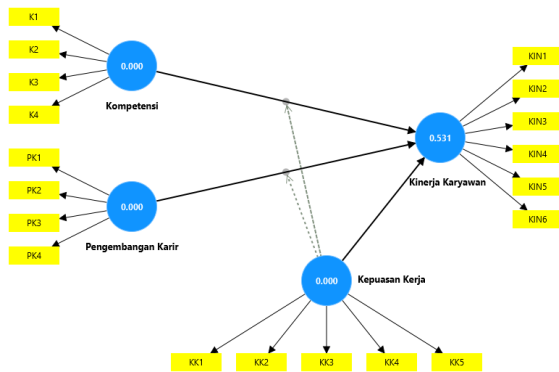
Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja	Signifikan
Interaksi kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja	Signifikan
Interaksi pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja	Signifikan
Jenis moderasi	Quasi moderator

Sumber: Hasil output SmartPLS versi 4.2.9, 2026.

Seluruh hipotesis diterima pada tingkat signifikansi 5%. Kompetensi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir menghasilkan koefisien langsung terbesar, yaitu 0,319, diikuti kompetensi sebesar 0,257 dan kepuasan kerja sebesar 0,214.

Interaksi kepuasan kerja dan kompetensi memiliki koefisien positif sebesar 0,224. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, interaksi kepuasan kerja dan pengembangan karir menghasilkan koefisien negatif sebesar -0,520. Dengan demikian, kepuasan kerja memperlemah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Karena kepuasan kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja dan kedua interaksi moderasi juga signifikan, kepuasan kerja dikategorikan sebagai *quasi moderator* berdasarkan klasifikasi Sharma et al. (1981).



Gambar 3. Hasil predictive relevance
Sumber: Hasil output SmartPLS versi 4.2.9, 2026.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,257 dan *p-value* sebesar 0,043. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan sikap kerja akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Kompetensi yang memadai membantu karyawan memahami prosedur kerja, mengurangi kesalahan, menyelesaikan tugas sesuai target, dan memberikan pelayanan yang memenuhi standar perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg, khususnya faktor motivator berupa pencapaian, tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan berkembang. Kompetensi yang semakin baik memungkinkan karyawan merasakan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil penelitian juga mendukung Rahayuningsih (2018), Pramularso (2018), serta Mulyani dan Saputri (2019), yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. Perusahaan perlu mengembangkan pelatihan berkelanjutan, pendampingan

bagi karyawan baru, evaluasi kompetensi, dan penyegaran SOP.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,319 dan *p-value* sebesar 0,011. Koefisien tersebut merupakan yang terbesar di antara pengaruh langsung dalam model penelitian. Artinya, kesempatan berkembang, kepedulian atasan, kejelasan promosi, dan jenjang karir menjadi faktor penting yang mendorong karyawan meningkatkan kinerjanya. Namun, hasil deskriptif menunjukkan bahwa peluang promosi masih menjadi indikator yang memperoleh nilai paling rendah.

Hasil ini memperkuat Teori Dua Faktor Herzberg yang menempatkan *advancement* dan *growth* sebagai faktor motivator. Karyawan akan lebih termotivasi ketika kontribusi dan prestasi kerjanya dihubungkan dengan peluang pengembangan pada masa mendatang. Temuan ini mendukung Hapsoro et al. (2022), Wotulo et al. (2018), serta Sari dan Rahyuda (2022). Perusahaan perlu menyusun peta karir, menetapkan persyaratan promosi yang objektif, dan menyediakan akses pengembangan yang setara.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,214 dan *p-value* sebesar 0,033. Karyawan yang merasa nyaman dengan lingkungan kerja, memperoleh apresiasi, menjalankan tugas yang sesuai, dan mendapatkan perlakuan yang adil cenderung memiliki motivasi dan komitmen yang lebih kuat. Meskipun demikian, kepuasan kerja masih berada

dalam kategori sedang, terutama pada aspek hasil kerja dan promosi.

Hasil tersebut sesuai dengan Teori Dua Faktor Herzberg. Faktor motivator, seperti pencapaian dan pengakuan, membentuk kepuasan kerja, sedangkan faktor higiene, seperti kondisi kerja, hubungan interpersonal, kebijakan organisasi, dan kompensasi, mencegah ketidakpuasan. Perusahaan perlu memperkuat penghargaan atas kinerja, komunikasi antara atasan dan bawahan, kenyamanan lingkungan kerja, dan keadilan kebijakan agar kepuasan kerja dapat dipertahankan.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Interaksi antara kepuasan kerja dan kompetensi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja dengan koefisien sebesar 0,224 dan *p-value* sebesar 0,022. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi menghasilkan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki akan lebih optimal diterapkan apabila karyawan memperoleh dukungan, kenyamanan, penghargaan, dan hubungan kerja yang positif.

Dalam perspektif Herzberg, kompetensi membantu karyawan mencapai prestasi, sedangkan kepuasan kerja menjadi kondisi psikologis yang mendorong kemampuan tersebut digunakan secara maksimal. Karena kepuasan kerja juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, variabel ini termasuk *quasi moderator* (Sharma et al., 1981). Oleh karena itu, program peningkatan kompetensi perlu disertai penghargaan, dukungan atasan, dan kesempatan untuk menerapkan keterampilan.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja

Interaksi antara kepuasan kerja dan pengembangan karir berpengaruh negatif serta signifikan terhadap kinerja dengan koefisien sebesar $-0,520$ dan *p-value* kurang dari 0,001. Arah negatif menunjukkan bahwa ketika kepuasan kerja meningkat, tambahan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja menjadi lebih kecil. Karyawan yang telah merasa nyaman dengan lingkungan, hubungan kerja, dan kondisi organisasi dapat mempertahankan kinerjanya meskipun peluang pengembangan karir belum meningkat secara besar.

Temuan tersebut tidak menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak penting karena pengaruh langsungnya tetap positif dan signifikan. Hasil ini lebih menggambarkan adanya peran substitusi relatif antara kepuasan kerja dan pengembangan karir. Pada karyawan dengan kepuasan kerja rendah, kejelasan promosi dan pengembangan karir dapat menjadi pendorong kinerja yang lebih kuat. Sebaliknya, pada karyawan yang telah puas, kenyamanan kerja menjadi faktor yang membantu mempertahankan kinerja. Perusahaan perlu menjaga kepuasan kerja sekaligus membangun jalur karir yang transparan agar kinerja didukung oleh kenyamanan saat ini dan prospek perkembangan pada masa depan.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Solusi Sehat. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja mampu meningkatkan efektivitas karyawan dalam melaksanakan tugas.

Pengembangan karir menjadi variabel yang memberikan pengaruh langsung paling besar terhadap kinerja, sehingga kejelasan jenjang karir, kesempatan berkembang, dan peningkatan kemampuan menjadi faktor penting dalam mendorong karyawan memberikan hasil kerja yang lebih optimal. Kepuasan kerja juga berperan dalam meningkatkan kinerja melalui terciptanya kenyamanan, hubungan kerja yang harmonis, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan.

Kepuasan kerja terbukti memoderasi hubungan antara kompetensi dan kinerja dengan arah memperkuat. Artinya, kompetensi memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, kepuasan kerja memoderasi hubungan pengembangan karir dan kinerja dengan arah memperlemah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang telah memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi tetap mampu mempertahankan kinerja meskipun kesempatan pengembangan karir belum menjadi pendorong utama. Secara keseluruhan, kepuasan kerja dikategorikan sebagai *quasi moderator* karena berpengaruh langsung terhadap kinerja sekaligus memoderasi hubungan kompetensi dan pengembangan karir dengan kinerja karyawan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa kompetensi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menjelaskan kinerja karyawan pada organisasi jasa. Temuan mengenai pengaruh positif kompetensi menunjukkan bahwa peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja dapat mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik. Pengembangan karir yang menjadi prediktor paling dominan juga

menegaskan pentingnya kesempatan berkembang dan kejelasan jalur karir dalam membangun motivasi serta produktivitas karyawan.

Penelitian ini juga memperluas kajian mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga memperkuat pengaruh kompetensi dan memperlemah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa variabel moderasi tidak selalu meningkatkan kekuatan hubungan antarvariabel, tetapi dapat pula mengurangi pengaruh suatu faktor ketika kebutuhan atau kondisi psikologis tertentu telah terpenuhi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai fungsi ganda kepuasan kerja sebagai *quasi moderator* dalam kajian manajemen sumber daya manusia.

Perusahaan Solusi Sehat perlu meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan yang berkelanjutan, pendampingan bagi karyawan baru, evaluasi kemampuan secara berkala, dan penyegaran pemahaman terhadap standar operasional perusahaan. Program peningkatan kompetensi sebaiknya tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada kemampuan komunikasi, pemecahan masalah, pengelolaan waktu, dan sikap pelayanan. Upaya tersebut perlu didukung oleh lingkungan kerja yang nyaman dan penghargaan yang memadai agar kompetensi yang dimiliki dapat diterapkan secara optimal.

Pengembangan karir perlu menjadi prioritas karena memberikan pengaruh langsung paling besar terhadap kinerja. Perusahaan disarankan menyusun jalur karir yang lebih terstruktur, transparan, dan berbasis pada kompetensi serta prestasi kerja. Informasi mengenai peluang promosi, persyaratan jabatan,

pelatihan, dan penambahan tanggung jawab juga perlu disampaikan secara terbuka kepada seluruh karyawan. Pada saat yang sama, perusahaan perlu mempertahankan kepuasan kerja melalui hubungan kerja yang harmonis, komunikasi terbuka, pemberian apresiasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Keseimbangan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja penting agar kinerja tidak hanya dipertahankan melalui kenyamanan kerja, tetapi juga didorong oleh prospek pertumbuhan jangka panjang.

Penelitian ini menemukan bahwa interaksi pengembangan karir dan kepuasan kerja memiliki koefisien negatif sebesar $-0,520$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperlemah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Temuan ini berbeda dengan hipotesis awal yang memperkirakan bahwa kepuasan kerja akan memperkuat hubungan tersebut. Penelitian ini belum dapat menjelaskan secara mendalam faktor-faktor yang menyebabkan arah moderasi negatif, seperti kemungkinan perbedaan kebutuhan karir, persepsi terhadap promosi, kenyamanan kerja, masa kerja, atau karakteristik jabatan responden.

Penelitian juga dilakukan pada satu perusahaan dengan jumlah responden sebanyak 72 karyawan, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas pada organisasi atau sektor industri lain. Selain itu, data dikumpulkan berdasarkan persepsi responden dalam satu periode, sehingga belum sepenuhnya menggambarkan perubahan kompetensi, kepuasan kerja, pengembangan karir, dan kinerja dari waktu ke waktu.

Penelitian selanjutnya disarankan menguji kembali kepuasan kerja menggunakan peran yang berbeda,

misalnya sebagai variabel mediasi, agar mekanisme hubungan antara kompetensi, pengembangan karir, dan kinerja dapat dijelaskan secara lebih komprehensif. Penelitian berikutnya juga dapat memasukkan variabel lain, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, dukungan atasan, keadilan organisasi, atau keterikatan kerja untuk menjelaskan penyebab kepuasan kerja memperlemah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja.

Penelitian mendatang juga perlu dilakukan pada perusahaan, sektor industri, dan karakteristik tenaga kerja yang berbeda dengan jumlah responden yang lebih besar. Penggunaan desain longitudinal atau pendekatan campuran antara kuantitatif dan kualitatif dapat membantu menjelaskan perubahan hubungan antarvariabel serta menggali alasan psikologis dan organisasional di balik arah moderasi yang ditemukan.

REFERENSI

- Afriliani, D., Manisah, & Sakarina, S. (2024). Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening pada Encar Daihatsu Palembang. *Jurnal Studi Islam Lintas Negara*, 6(2), 224–237.
- Akhmal, A., Laia, F., & Sari, R. A. (2018). Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 7(1), 20–24.
- Alhamdi, R. (2018). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi di Patra Semarang Convention Hotel. *Jurnal Pariwisata Pesona*, 3(1). <https://doi.org/10.26905/jpp.v3i1.1877>
- Aris, A. A. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap

- kinerja karyawan. *Al-Hisbah Jurnal Ekonomi Syariah*, 2(2), 68–80.
<https://doi.org/10.57113/his.v2i2.58>
- Azzahra, N., & Mapuasari, S. A. (2020). Pengaruh *work-life* dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. *Entrepreneurship*, 6(2), 275–287.
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui pemediasi motivasi kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4676–4703.
<https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p24>
- Dermawan, A., Kusnadi, E., & Ediyanto. (2022). Pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara XI Medika (Persero) RS Elizabeth Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*, 1(10), 1996–2008.
- Djaya, S. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dimoderasi kompensasi. *Buletin Studi Ekonomi*, 26(1), 72.
<https://doi.org/10.24843/bse.2021.v26.i01.p06>
- Faustyna, & Juman. (2015). Pengaruh pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 15(1).
- Halimah, Darka, & Saputra, A. (2024). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Interna Kawan Setia Karawang Jawa Barat. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7, 15631–15640.
- 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), 166–175.
<https://doi.org/10.52643/jam.v12i2.2298>
- Hayatullah, E., Triatmanto, B., & Sumarsono, T. G. (2024). Pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja implikasinya terhadap efektivitas organisasi. *Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen*, 9, 17–23.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 5(1), 16–23.
<https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Juwita, K., & Permatayuny, N. R. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 13(2), 88–95.
<https://doi.org/10.35457/akuntabilitas.v13i2.1823>
- Kartika, L. N., & Sugiarto, A. (2016). Pengaruh tingkat kompetensi terhadap kinerja pegawai administrasi perkantoran. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 17(1), 73.
<https://doi.org/10.24914/jeb.v17i1.240>
- Lianasari, M., & Ahmadi, S. (2022). Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen*

- dan *Akuntansi*, 21(1), 43–59.
<https://doi.org/10.32639/fokbis.v21i1.106>
- Mulyani, S. R., & Saputri, M. A. (2019). Pengaruh kompetensi pegawai, penempatan kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. *Psyche 165 Journal*, 12(1), 51–63.
<https://doi.org/10.35134/jpsy165.v12i1.51>
- Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel pemediasi kepuasan kerja pada PDAM Kota Madiun. *JRMA: Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 10–17.
<http://portal.widyamandala.ac.id/jurnal/index.php/jrma/article/view/82>
- Pramularso, E. Y. (2018). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta. *Widya Cipta*, 2(1), 40–46.
- Putra, A. K., Jaya, I., & Wilian, R. (2020). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 7(2), 45–56.
<https://doi.org/10.22437/jdm.v7i2.16632>
- Rahayuningsih, S. (2017). Pengaruh kompetensi, kompensasi, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan: Studi pada PT Aquafarm Nusantara Semarang. *Ekonomika dan Bisnis*, 702–711.
- Rahayuningsih, S. (2018). Pengaruh kompetensi, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan: Studi pada PT Pisma Garment Demak Jawa Tengah. *Prosiding SENDI*, 726–736.
<https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/sendiu/article/view/6056/1922>
- Ramli, A. H., & Yudhistira, R. (2018). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Infomedia Solusi Humanika di Jakarta. *Prosiding Seminar Nasional Cendekiawan*, 811–816.
- Rosyidawaty, S. (2018). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. *E-Proceeding of Management*, 5(1), 428–503.
- Sari, I. P., & Rahyuda, A. G. (2022). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja pada bank saat pandemi COVID-19. *BISMA: Jurnal Manajemen*, 8(2), 311–320.
<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/46851>
- Setiyaningrum, A. C. (2019). Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 824–831.
<https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/viewFile/29288/26824>
- Sibarani, G. D., & Dwiarti, R. (2024). Pengaruh pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT Indah Kiat Pulp and Paper Karawang. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*, 1(4), 1–14.
<https://doi.org/10.47134/jampk.v1i4.195>
- Sunarsi, D., Akbar, I. R., Prasada, D., Kristianti, L. S., Muliani, H. S., Anjayani, N. S., & Hendra, H. (2020). Pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Berkah

Cemerlang di Jakarta. *Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis*, 11(2), 2465–2472.

<https://doi.org/10.47927/jikb.v11i2.9>

Widiastuti, N., Riauunto, S., & Harwati, C. A. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan melayani dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 2(4), 1224–1242.

<https://doi.org/10.32477/jrabi.v2i4.620>

Widya Nastiti, R. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif pada PT Fuboru Indonesia. *SIBATIK Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(11), 2337–2348.

<https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i11.343>

Williams, A., Purba, P. Y., Prenita, V., & Tobing, M. L. (2020). Pengaruh kompetensi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Nasatech Sukses Abadi. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 3(2), 267–273.

<https://doi.org/10.31539/costing.v3i2.1065>

Wotulo, A. G., Sendow, G. M., & Saerang, R. (2018). Pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Bank SulutGo Pusat di Manado. *Jurnal EMBA*, 6(4), 2308–2317.