

Model Kepuasan Kerja sebagai Mediator Produktivitas : Studi pada Karyawan di Bandara Halim

(Job Satisfaction Model as a Mediator of Productivity: A Study on Employees at Halim Airport)

Novita Damayanti^{1*}, Vera Sylvia Saragi Sitio², Agus Purwo Wicaksono³

Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta, Indonesia^{1,2,3}

novita@unsurya.ac.id^{1*}, vera.sssitio@gmail.com², aguspurwo@unsurya.ac.id³



Riwayat Artikel:

Diterima pada 18 Juni 2025

Revisi 1 pada 25 Juni 2025

Revisi 2 pada 1 Juli 2025

Revisi 3 pada 9 Juli 2025

Disetujui pada 16 Juli 2025

Abstract

Purpose : This study examines the effect of career development and work environment on employee productivity, with job satisfaction as a mediating variable.

Methodology/approach: Conducted at Halim Kusuma Airport, the research used a quantitative approach with a census of 56 respondents. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 4.0.

Results/findings: The findings reveal that career development and work environment significantly influence job satisfaction and employee productivity. Of the two, the work environment has the most dominant effect on job satisfaction, which in turn significantly affects productivity. Job satisfaction acts as an effective mediator, linking career development and work environment to productivity outcomes.

Conclusions : These results indicate that achieving optimal employee productivity requires attention not only to formal organizational policies but also to how employees perceive their jobs and surroundings. A positive work environment contributes more strongly to satisfaction than career development, but both remain essential for fostering long-term motivation.

Limitations: This research highlights the critical role of comprehensive human resource strategies that balance structural and affective aspects to enhance employee performance.

Contribution: However, the study is limited by its focus on one sector, use of a cross-sectional design, and lack of analysis of specific work environment elements. Future research could adopt a longitudinal approach for deeper insights.

Keywords: *Career Development, Job Satisfaction, Productivity, Work Environment.*

How to Cite: Damayanti, N., Sitio, V, S, S., Wicaksono, A, P.(2025). Model Kepuasan Kerja sebagai Mediator Produktivitas : Studi pada Karyawan di Bandara Halim. *Studi ilmu manajemen dan organisasi*, 6(2), 565-578.

1. Pendahuluan

Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator utama dalam mengukur keberhasilan suatu organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya (Wahyudi & Suryatni, 2024). Di tengah kompetisi global yang semakin dinamis, perusahaan tidak lagi hanya bersaing pada produk dan layanan, tetapi juga pada seberapa baik mereka dapat memaksimalkan potensi karyawan (Okto, Yudhinanto, Alie, Desmon, & Oktaria, 2024). Karyawan yang produktif akan memberikan kontribusi besar dalam pencapaian tujuan organisasi, efisiensi operasional, serta penciptaan nilai tambah jangka panjang. Namun demikian, produktivitas tidak muncul begitu saja (Zumaroh & Kusumawati, 2024). Ia dibentuk oleh serangkaian faktor yang saling memengaruhi, baik dari sisi personal, lingkungan kerja, maupun sistem manajemen organisasi itu sendiri (Hernawan & Srimulyani, 2021).

Dalam lingkungan kerja modern, pembinaan karir menjadi salah satu aspek yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan (Ritonga, 2022). Pembinaan karir bukan hanya menyangkut kenaikan jabatan atau rotasi kerja, tetapi juga menyangkut pembimbingan, pelatihan, evaluasi kompetensi, dan kejelasan arah pengembangan individu dalam organisasi. Ketika karyawan merasa memiliki prospek karir yang jelas dan mendapat dukungan dalam pengembangannya, maka akan tercipta motivasi kerja yang kuat (Sinambela, 2025). Karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga terdorong untuk memberikan kontribusi maksimal karena melihat adanya ruang tumbuh di dalam organisasi. Sebaliknya, ketika pembinaan karir terabaikan, seringkali muncul rasa stagnan, tidak dihargai, bahkan keinginan untuk mencari tempat kerja baru yang lebih menjanjikan (Chang, Geng, & Cai, 2024).

Selain pembinaan karir, lingkungan kerja memegang peranan signifikan dalam membentuk perilaku dan performa kerja karyawan (Kones et al., 2022). Lingkungan kerja yang sehat menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan mendorong terciptanya hubungan interpersonal yang positif. Faktor-faktor seperti komunikasi antar tim, hubungan dengan atasan, desain ruang kerja, dan bahkan suasana psikologis dalam tim memiliki kontribusi besar terhadap kenyamanan kerja sehari-hari (Darmawan et al., 2021). Karyawan yang merasa dihargai, didengarkan, dan berada dalam lingkungan yang suportif cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi. Sebaliknya, kondisi lingkungan yang penuh tekanan, konflik, atau ketidakjelasan peran akan memicu stres kerja, menurunkan semangat, dan pada akhirnya berdampak negatif pada produktivitas (Sihaloho & Siregar, 2020).

Namun, tidak semua pengaruh dari pembinaan karir dan lingkungan kerja terhadap produktivitas terjadi secara langsung (Sulistiawati & Jamilus, 2024). Dalam banyak kasus, terdapat variabel psikologis lain yang berperan sebagai jembatan dalam proses tersebut. Salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seseorang merasa puas terhadap peran, tanggung jawab, penghargaan, dan pengalaman yang diperolehnya di tempat kerja. Ketika karyawan merasa puas, maka mereka akan lebih mudah merasa termotivasi, memiliki semangat kerja yang tinggi, dan menunjukkan kinerja yang optimal (Afriyanti, 2022). Kepuasan kerja menjadi refleksi dari pengalaman kerja sehari-hari, dan dapat menjadi indikator kesehatan organisasi dari sisi manajemen sumber daya manusia.

Adanya pembinaan karir yang terstruktur dan lingkungan kerja yang positif sangat berpotensi menciptakan kepuasan kerja (Ritonga, 2022). Kedua faktor ini saling melengkapi dan menjadi fondasi dalam menciptakan pengalaman kerja yang menyenangkan dan bermakna. Ketika seorang karyawan merasa berkembang secara profesional dan pada saat yang sama merasa nyaman dengan lingkungan tempat ia bekerja, maka kemungkinan besar ia akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi (Ritonga, 2022). Dalam situasi seperti ini, produktivitas tidak hanya menjadi target organisasi, tetapi menjadi hasil alami dari proses manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada pengembangan dan kesejahteraan individu.

Meski begitu, dalam kenyataannya tidak semua organisasi berhasil mengelola kedua aspek ini secara optimal. Banyak perusahaan yang hanya menitikberatkan pada output tanpa memperhatikan proses internal yang dialami karyawan (Wahyudi & Suryatni, 2024). Pembinaan karir masih sering dilakukan secara simbolik, tanpa ada mekanisme tindak lanjut atau peta jalan pengembangan karir yang nyata. Sementara itu, lingkungan kerja sering kali diabaikan karena dianggap sebagai faktor yang tidak langsung terkait dengan performa. Padahal, suasana kerja yang buruk dapat mengikis semangat dan menimbulkan kejenuhan dalam jangka panjang, bahkan jika seorang karyawan memiliki kompetensi yang baik (Coşar, Uzunçarşılı, & Altındağ, 2020).

Oleh karena itu, sangat penting untuk mengkaji secara mendalam bagaimana pembinaan karir dan lingkungan kerja dapat memengaruhi produktivitas karyawan, serta memahami sejauh mana kepuasan kerja memainkan peran dalam hubungan tersebut (Kosasih, Diwyarthi, & Rezeki, 2023). Penelitian ini hadir untuk memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai dinamika tersebut, sekaligus menjawab tantangan manajerial dalam mengelola sumber daya manusia secara lebih strategis. Dengan mengidentifikasi hubungan antar variabel secara empiris, organisasi dapat merumuskan kebijakan yang lebih akurat, bukan hanya berdasarkan intuisi, tetapi berdasarkan bukti dan analisis yang

sistematis(Khan, Md Yusoff, Hussain, & Binti Ismail, 2019). Fenomena ini menimbulkan pertanyaan penting: sejauh mana pembinaan karir dan lingkungan kerja memengaruhi produktivitas karyawan, serta apakah kepuasan kerja memediasi hubungan tersebut? Penelitian ini bertujuan ; Menganalisis pengaruh pembinaan karir dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan, Menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, Memberikan rekomendasi berbasis bukti bagi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan.

Penelitian ini berkontribusi secara teoretis dengan memperkaya literatur tentang hubungan antara faktor organisasi, variabel psikologis, dan produktivitas karyawan. Secara praktis, hasilnya dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi pembinaan karir dan perbaikan lingkungan kerja yang lebih efektif untuk mendorong kepuasan serta kinerja. Studi ini menawarkan kebaruan dengan menguji secara empiris peran kepuasan kerja sebagai mediator pada konteks Bandara Halim Perdanakusuma, yang selama ini jarang dibahas dalam penelitian sejenis di sektor transportasi udara. Pendekatan ini membantu memahami dinamika produktivitas karyawan pada industri dengan tingkat kompetisi tinggi.

2. Tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis

2.1 Kerangka teori

2.1.1 Produktivitas Kerja (Employee Productivity Theory)

Teori produktivitas kerja menurut Gibson et al. (2000) memberikan pemahaman bahwa produktivitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi kompleks antara berbagai variabel individu dan organisasi (Hayuda Akbari et al., 2024). Gibson menjelaskan bahwa produktivitas merupakan ukuran efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan organisasi. Efektivitas merujuk pada seberapa baik pekerjaan dilakukan dan apakah target yang ditetapkan tercapai, sedangkan efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal, termasuk waktu, energi, dan biaya (Tasrif, 2021). Dalam konteks ini, produktivitas bukan sekadar jumlah output yang dihasilkan, tetapi juga mencakup kualitas hasil kerja dan kontribusi terhadap proses kerja secara keseluruhan.

Teori ini menyebutkan bahwa faktor-faktor seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, kompetensi individu, dan kondisi lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap tingkat produktivitas karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih giat dan bersemangat dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Kepuasan kerja, sebagai respons afektif terhadap pengalaman kerja, juga dapat mendorong karyawan untuk memberikan performa terbaiknya. Selain itu, kompetensi—yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap profesional—memastikan bahwa karyawan mampu menjalankan tugas secara benar dan cepat. Sementara itu, lingkungan kerja yang mendukung secara fisik dan sosial akan memberikan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, yang pada akhirnya mendukung peningkatan performa. Dalam penelitian ini, teori produktivitas kerja dari Gibson et al. digunakan sebagai dasar untuk menilai sejauh mana pembinaan karir dan lingkungan kerja dapat berkontribusi terhadap performa aktual karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan kerangka ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai dinamika internal yang mendorong produktivitas kerja secara berkelanjutan.

2.1.2 Pembinaan Karir (Career Development Theory)

Teori pembinaan karir atau *Career Development Theory*, sebagaimana dijelaskan oleh Greenhaus et al. (2000), merupakan pendekatan yang menekankan bahwa pengembangan karir adalah proses berkelanjutan yang berlangsung sepanjang kehidupan kerja individu. Dalam pandangan ini, karir tidak hanya dipahami sebagai kenaikan jabatan atau promosi, tetapi sebagai rangkaian pengalaman kerja dan pengembangan diri yang saling terkait. Individu secara aktif merencanakan, mengevaluasi, dan menyesuaikan tujuan karir mereka seiring waktu, dan organisasi memiliki peran penting dalam mendukung proses tersebut melalui berbagai program pembinaan (Syafrin et al., 2022). Dalam konteks organisasi modern, pembinaan karir mencakup berbagai kegiatan seperti pelatihan teknis dan non-teknis, program mentoring atau coaching, promosi yang adil dan transparan, hingga peta jenjang karir yang jelas untuk setiap posisi pekerjaan.

Greenhaus et al. menekankan bahwa organisasi yang menyediakan pembinaan karir yang terstruktur tidak hanya membantu karyawan mengembangkan kompetensinya, tetapi juga membentuk persepsi positif terhadap masa depan mereka dalam perusahaan. Hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan motivasi kerja, karena karyawan merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam pertumbuhan profesional mereka (Irfan & Mahargiono, 2023). Rasa dihargai dan diakui inilah yang kemudian berkontribusi pada meningkatnya loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki kejelasan karir cenderung lebih fokus dalam bekerja, menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, dan memiliki keinginan lebih kecil untuk berpindah kerja (Revaldo et al., 2024). Dengan demikian, teori ini menjadi landasan penting dalam memahami bagaimana pembinaan karir yang efektif bukan hanya sekadar aktivitas administratif, melainkan strategi manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh signifikan terhadap performa organisasi secara keseluruhan.

2.1.3 Lingkungan Kerja (*Work Environment Theory*)

Teori Lingkungan Kerja atau *Work Environment Theory* yang dikemukakan oleh Moos (1981) memberikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana suasana kerja secara keseluruhan, baik dari sisi fisik, sosial, maupun psikologis, dapat memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan (Ratnasih et al., 2023). Dalam kerangka teori ini, lingkungan kerja tidak hanya dipandang sebagai tempat di mana pekerjaan dilakukan, tetapi sebagai sistem yang memiliki pengaruh kuat terhadap kesejahteraan, motivasi, serta keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan yang sehat dan kondusif dipercaya mampu menciptakan kenyamanan psikologis, menurunkan tingkat stres kerja, serta meningkatkan semangat dan produktivitas kerja secara keseluruhan.

Aspek fisik dalam lingkungan kerja mencakup faktor seperti pencahayaan, ventilasi, kebersihan, kenyamanan ruang kerja, serta keselamatan kerja (Akbari et al., 2024). Aspek sosial merujuk pada interaksi antar individu di tempat kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta budaya organisasi yang berlaku. Sementara itu, aspek psikologis melibatkan persepsi karyawan terhadap rasa aman, dukungan yang diterima, serta sejauh mana mereka merasa dihargai dan memiliki kontrol terhadap pekerjaannya. Ketiga dimensi ini bekerja secara sinergis dalam membentuk persepsi dan sikap karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi.

Moos menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang positif akan mendukung pembentukan perilaku kerja yang proaktif dan konstruktif. Ketika karyawan merasa nyaman secara fisik, memiliki hubungan sosial yang sehat, dan merasa secara psikologis aman serta dihargai, maka mereka akan lebih cenderung untuk terlibat penuh dalam pekerjaannya, menunjukkan loyalitas, serta termotivasi untuk berkontribusi secara optimal (Febrianti & Prasetyo, 2021). Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh tekanan, konflik, atau ketidakjelasan peran akan menciptakan ketidakpuasan yang pada akhirnya mengganggu produktivitas. Oleh karena itu, teori ini menjadi landasan penting dalam merancang kebijakan organisasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas lingkungan kerja sebagai bagian dari strategi manajemen kinerja (Pradnyawati, 2024).

2.1.4 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction Theory*)

Teori kepuasan kerja merupakan salah satu konsep penting dalam psikologi kerja dan manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung berkaitan dengan motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan. Salah satu teori paling berpengaruh dalam menjelaskan kepuasan kerja adalah *Two-kinerja Factor Theory* yang dikembangkan oleh Herzberg (1959). Teori ini membagi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja ke dalam dua kategori utama, yaitu motivator dan *hygiene factors* (Ahmad et al., 2022). Motivator adalah faktor intrinsik yang berkaitan langsung dengan isi pekerjaan, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang untuk berkembang. Faktor-faktor ini jika terpenuhi akan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi dan mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi (Darmawan et al., 2021). Di sisi lain, *hygiene factors* adalah faktor ekstrinsik seperti gaji, kebijakan perusahaan, hubungan antar kolega, dan kondisi kerja. Meskipun faktor-faktor ini tidak selalu menciptakan kepuasan jika terpenuhi, ketidakhadiran atau ketidakcukupan mereka dapat menyebabkan ketidakpuasan yang signifikan.

Selain Herzberg, Locke (1976) juga memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman tentang kepuasan kerja melalui definisinya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang dihasilkan dari penilaian individu terhadap pekerjaannya, sejauh mana pekerjaan tersebut sesuai dengan nilai-nilai dan harapan pribadi (Andayani et al., 2024). Dalam hal ini, kepuasan kerja sangat subjektif dan dipengaruhi oleh bagaimana seseorang menilai kesesuaian antara apa yang mereka dapatkan di tempat kerja dengan apa yang mereka anggap penting dalam hidup.

Kedua teori ini saling melengkapi dan memberikan kerangka konseptual yang kuat untuk menilai bagaimana faktor-faktor internal dan eksternal dalam organisasi dapat membentuk tingkat kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan berdampak pada komitmen, loyalitas, dan produktivitas karyawan dalam jangka panjang.

Hipotesis

H1: Pembinaan Karir berpengaruh Signifikan dan Positif terhadap Produktivitas Karyawan

H2: Lingkungan Kerja berpengaruh Signifikan dan Positif terhadap Produktivitas Karyawan

H3: Pembinaan Karir dan Lingkungan Kerja berpengaruh Signifikan dan Positif melalui Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

3. Metodologi penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal yang bertujuan untuk menguji pengaruh pembinaan karir dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan ini digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel secara sistematis dan terukur melalui data lapangan. Objek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di Halim Bandara Kusuma, sebuah perusahaan ritel yang bergerak di sektor perdagangan. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 56 orang, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, yakni seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 5 poin, mulai dari Sangat Tidak Setuju (1) hingga Sangat Setuju (5).

Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator dari teori dan penelitian sebelumnya, yaitu teori pembinaan karir dari Handoko (2018), teori lingkungan kerja dari Aditya Nur (2016), teori kepuasan kerja dari Damayanti (2018), dan teori produktivitas kerja dari Soedjono (2005). Data primer berasal dari jawaban responden atas kuesioner, sementara data sekunder diperoleh dari sumber-sumber pendukung seperti jurnal ilmiah, buku, artikel penelitian terdahulu, serta dokumen terkait yang relevan dengan topik. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SmartPLS 4.0, yang memungkinkan pengujian hubungan antar variabel dalam model struktural dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Uji outer model digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator, sementara inner model digunakan untuk menganalisis pengaruh kausal antar variabel melalui nilai R^2 dan t-statistics. Hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan signifikan apabila nilai $t > 1,96$ dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Model ini memungkinkan identifikasi baik pengaruh langsung maupun tidak langsung dari pembinaan karir dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

4. Hasil dan pembahasan

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data karakteristik responden, diketahui bahwa jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 56 orang yang merupakan karyawan aktif di Halim Bandara Kusuma. Mayoritas responden berada pada rentang usia 31 hingga 35 tahun, yaitu sebanyak 13 orang atau sekitar 23,21% dari total responden. Rentang usia ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif dan matang secara profesional, yang umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memberikan penilaian yang relevan terhadap variabel-variabel penelitian, seperti pembinaan karir, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan. Hal ini juga mencerminkan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang berada pada tahap perkembangan karir yang kritis, sehingga

strategi pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Tabel 1. Hasil Indikator Variabel Pembinaan Karir

No	Indikator	Mean	Min	Max	Standard Deviation	Kategori
1	Prestasi Kerja	3.96	3	5	1.178	Baik
2	Pengenalan Pihak Lain	4	3	5	1.172	Baik
3	Kesetiaan Organisasi	3.82	3	5	1.299	Baik
4	Mentor dan Sponsor	3.77	3	5	1.133	Baik
5	Kesempatan Untuk Tumbuh	4.13	3	5	1.207	Baik
6	Dukungan Manajemen	3.98	3	5	1.91	Baik
	Jumlah	3.94				Baik

Sumber : hasil olah data SPSS, Peneliti 2025

Tabel 2. Hasil Indikator Variabel Lingkungan Kerja

No	Indikator	Mean	Min	Max	Standard Deviation	Kategori
1	Suasana Kerja	3.93	3	5	1.21	Baik
2	Hubungan dengan Rekan Kerja	3.89	3	5	1.313	Baik
3	Hubungan Bawahan dan Pimpinan	4.13	3	5	1.286	Baik
4	Tersedianya Fasilitas Kerja	3.65	3	5	1.195	Baik
	Jumlah	3.90				

Sumber : hasil olah data SPSS, Peneliti 2025

Tabel 3. Hasil Indikator Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator	Mean	Min	Max	Standard Deviation	Kategori
1	Pekerjaan itu Sendiri	3.89	3	5	1.252	Baik
2	Gaji	3.90	3	5	1.254	Baik
3	Kesempatan Promosi	4.09	3	5	1.217	Baik
4	Pengawasan	4.18	3	5	1.181	Baik
5	Dukungan Manajemen	3.95	3	5	1.211	Baik
	Jumlah	4				Baik

Sumber : hasil olah data SPSS, Peneliti 2025

Tabel 4. Hasil Indikator Variabel Produktivitas Karyawan

No	Indikator	Mean	Min	Max	Standard Deviation	Kategori
1	Kualitas	4.04	3	5	1.223	Baik
2	Kuantitas	4.07	3	5	1.266	Baik
3	Ketepatan Waktu	3.93	3	5	1.266	Baik
4	Efektivitas	3.95	3	5	1.294	Baik
5	Kemandirian	4.04	3	5	1.104	Baik
6	Komitmen Kerja	4.02	3	5	1.201	Baik
	Jumlah	4.01				Baik

Sumber : hasil olah data SPSS, Peneliti 2025

Berdasarkan tabel 1, tabel 2, tabel 3 dan tabel 4, hasil analisis deskriptif, seluruh variabel dalam penelitian ini memperoleh skor rata-rata (mean) pada rentang kategori "Baik". Variabel dengan skor tertinggi adalah Produktivitas Karyawan (Y) dengan nilai 4.01. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian

besar responden merasa bahwa kinerja mereka dalam menyelesaikan tugas—baik dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun komitmen kerja—sudah berjalan secara optimal. Kepuasan Kerja (Z) memperoleh skor rata-rata sebesar 4.00, menandakan bahwa karyawan pada umumnya merasa puas terhadap pekerjaannya, termasuk dalam aspek pengawasan, hubungan antar rekan kerja, serta kesempatan promosi. Sementara itu, Pembinaan Karir (X1) memiliki nilai mean sebesar 3.94, menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan peluang pengembangan karir melalui dukungan manajemen, pelatihan, dan pembinaan, meskipun masih terdapat ruang perbaikan agar mencapai kategori sangat baik.

Terakhir, variabel Lingkungan Kerja (X2) memperoleh nilai rata-rata sebesar 3.90, yang menandakan bahwa para karyawan menilai suasana kerja di Halim Bandara Kusuma cukup kondusif dan mendukung produktivitas, baik dari aspek fisik maupun relasi sosial. Secara keseluruhan, keempat variabel menunjukkan persepsi positif dari responden dan mendukung pengujian hubungan struktural antar variabel dalam model penelitian ini.

4.2 Analisa Data

4.2.1 Hasil Analisis Variabel Independen

Penelitian ini berfokus pada *Produktivitas Karyawan di Bandara Halim Perdana Kusuma: Peran Kepuasan, Karir, dan Lingkungan Kerja*. Dalam konteks ini, variabel independen yang dianalisis meliputi Lingkungan Kerja (LK) dan Pengembangan Karir (PK), dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervensi.

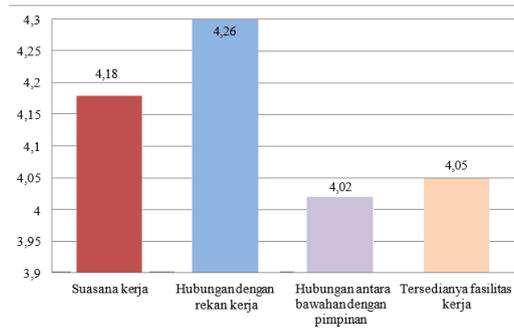
4.2.1.1 Analisis Lingkungan Kerja (LK)

Hasil analisis deskriptif untuk variabel Lingkungan Kerja ditunjukkan pada Tabel 5:

Tabel 5. Rata-Rata Penilaian Lingkungan Kerja

Kode	Item	Mean	Kriteria
Suasana Kerja (SK)			
SK1	Penerangan dalam ruangan berfungsi dengan baik	4,33	Sangat Tinggi
SK2	Udara di dalam ruangan tempat saya bekerja sejuk dan nyaman	4,22	Tinggi
SK3	Sirkulasi udara tempat saya bekerja berfungsi dengan baik	4,17	Tinggi
SK4	Ruangan kerja selalu bersih dan rapi	4,11	Tinggi
SK5	Ruangan kerja saya membuat saya nyaman dalam bekerja	4,07	Tinggi
Mean		4,18	Tinggi
Hubungan dengan rekan kerja (HR)			
HR1	Saya dan rekan kerja menjalin hubungan dan komunikasi yang baik	4,39	Sangat Tinggi
HR2	Saat bertemu rekan kerja kami selalu ramah dan menyapa satu sama lain	4,30	Sangat Tinggi
HR3	Jarang terjadi konflik antara saya dengan rekan kerja yang lain	4,26	Sangat Tinggi
HR4	Saya dan rekan kerja lainnya cukup dekat dan sering berbagi cerita mengenai pekerjaan atau hal lain diluar pekerjaan	4,22	Tinggi
HR5	Saya dan rekan kerja lain menjalin hubungan pertemanan (informal) dengan baik	4,15	Tinggi
Mean		4,26	Sangat Tinggi
Hubungan antara bawahan dengan pimpinan (HB)			
HB1	Hubungan saya dengan atasan/pimpinan terjalin dengan cukup baik	4,13	Tinggi
HB2	Jarang terjadi adanya konflik antara atasan dengan bawahan	3,98	Tinggi
HB3	Saya dan rekan kerja lain tidak merasa terintimidasi dengan atasan/pimpinan	3,96	Tinggi
Mean		4,02	Tinggi

Sumber : hasil olah data SPSS, Peneliti 2025



Gambar 1. Grafik Hasil antar variabel

Sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap suasana kerja dan hubungan sosial antarpegawai, khususnya dalam dimensi hubungan dengan rekan kerja yang memperoleh nilai tertinggi (4,26). Namun, terdapat indikasi bahwa sebagian karyawan masih merasa sedikit terintimidasi oleh atasan, serta merasa respons perusahaan dalam menangani kerusakan fasilitas masih kurang cepat.

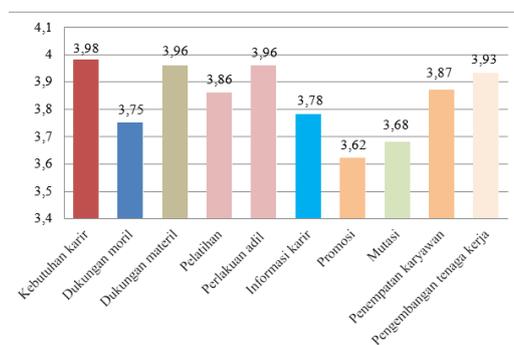
4.2.1.2 Analisis Pengembangan Karir (PK)

Hasil analisis deskriptif terhadap variable Pengembangan Karir ditunjukkan dalam Tabel 6:

Tabel 6. Rata-Rata Penilaian Pengembangan Karir

Kode	Item	Mean	Kriteria
Kebutuhan karir (KK)			
KK1	Saya paham mengenai kebutuhan karir saya	4,11	Tinggi
KK2	Saya memiliki perencanaan karir saya selama bekerja di perusahaan PT. Telkom	3,85	Tinggi
Mean		3,98	Tinggi
Dukungan perusahaan dalam bentuk moril (DR)			
DR1	Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja saya	3,83	Tinggi
DR2	Perusahaan memberikan kesempatan promosi/rotasi jabatan bagi karyawan	3,70	Tinggi
DR3	Perusahaan membantu karyawan dalam mengembangkan karir mereka	3,72	Tinggi
Mean		3,75	Tinggi
Dukungan perusahaan dalam bentuk materil (DT)			
DT1	Perusahaan memberikan fasilitas lengkap bagi para karyawan agar lebih mudah dalam bekerja	3,98	Tinggi
DT2	Gaji yang saya terima sesuai dengan jabatan kerja saya	3,93	Tinggi
Mean		3,96	Tinggi
Pelatihan (P)			
P1	Perusahaan memberikan pelatihan-pelatihan terkait pengembangan karir saya	3,83	Tinggi
P2	Pelatihan yang diberikan memberikan dampak positif kepada karyawan untuk mempermudah dalam promosi jabatan	3,85	Tinggi
P3	Pelatihan yang diberikan perusahaan sangat bermanfaat dan membantu karyawan dalam bekerja	3,91	Tinggi
Mean		3,86	Tinggi

Sumber : hasil olah data SPSS, Peneliti 2025



Gambar 2. Grafik Hasil antar variabel

Seluruh dimensi pengembangan karir dinilai berada pada kategori "Tinggi", menunjukkan bahwa perusahaan telah menyediakan dukungan terhadap pengembangan karir. Meski demikian, beberapa aspek seperti **promosi dan mutasi kerja** masih dinilai kurang optimal oleh responden. Hal ini dapat menjadi perhatian untuk peningkatan strategi manajemen SDM di Bandara Halim Perdana Kusuma.

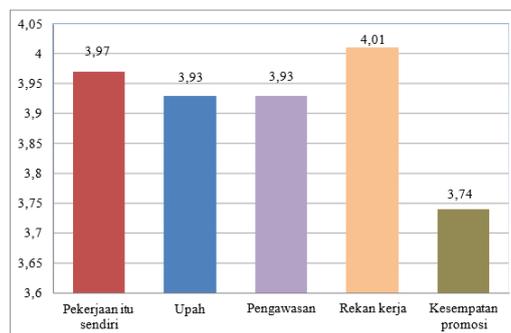
4.2.2 Hasil Analisis Variabel Intervening (Kepuasan Kerja)

Variabel mediasi atau intervening dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (KP). Penilaian dilakukan melalui enam dimensi utama yang relevan dalam konteks Bandara Halim Perdana Kusuma, seperti ditunjukkan dalam Tabel 7.

Tabel 7. Penilaian Kepuasan Kerja (KP)

Kode	Item	Mean	Kriteria
Pekerjaan itu sendiri			
PS1	Pekerjaan yang saya kerjakan menyenangkan	3,96	Tinggi
PS2	Karyawan diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri	3,89	Tinggi
PS3	Saya diberikan kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap masalah saat bekerja	4,09	Tinggi
PS4	Saya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan karena tantangan yang diberikan perusahaan	3,96	Tinggi
Mean		3,97	Tinggi
Upah			
UP1	Gaji yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan saya sehari-hari	3,91	Tinggi
UP2	Tunjangan yang diberikan perusahaan terhadap saya sudah cukup	3,78	Tinggi
UP3	Gaji yang diberikan oleh perusahaan sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan	3,83	Tinggi
UP4	Sistem pembayaran gaji dari perusahaan sudah berjalan baik dan diberikan tepat waktu kepada saya	4,20	Tinggi
Mean		3,93	Tinggi
Pengawasan			
PW1	Atasan memberikan kritik yang membangun terhadap saya dalam segala situasi	3,87	Tinggi
PW2	Kondisi saya di perusahaan diperhatikan dengan baik	3,93	Tinggi
PW3	Atasan memberikan kepercayaan terhadap saya dalam bekerja	3,98	Tinggi
PW4	Atasan memberikan perhatian berupa saran terhadap saya dalam pekerjaan yang sulit	3,96	Tinggi
Mean		3,93	Tinggi
Rekan kerja			
RK1	Rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan yang saya hadapi	3,98	Tinggi
RK2	Rekan kerja selalu membantu memberikan solusi ketika saya berada dalam kesulitan	4,02	Tinggi
RK3	Rekan kerja dapat diajak dalam bekerja sama	4,07	Tinggi
RK4	Penyelesaian masalah antara saya dengan rekan kerja dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan	4,00	Tinggi
Mean		4,01	Tinggi

Sumber : hasil olah data SPSS, Peneliti 2025

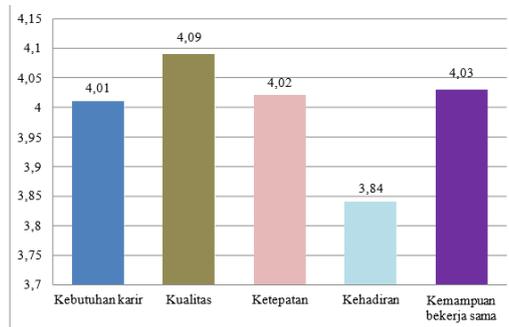


Gambar 3. Grafik Hasil antar variabel

Mayoritas karyawan di Bandara Halim Perdana Kusuma menyatakan puas terhadap aspek pekerjaan sehari-hari, pengawasan atasan, dan relasi antar rekan kerja. Namun, dimensi kesempatan promosi menunjukkan nilai terendah (3,74), mengindikasikan bahwa karyawan merasa masih terbatasnya peluang untuk naik jabatan di lingkungan kerja saat ini.

4.2.3 Hasil Analisis Variabel Dependen (Kinerja Karyawan)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (KI). Aspek kinerja diukur melalui lima dimensi utama sebagai indikator produktivitas di Bandara Halim Perdana Kusuma.



Gambar 4. Grafik Hasil antar variabel

Kode	Item	Mean	Kriteria
Kebutuhan karir			
KN1	Jumlah pekerjaan yang harus saya kerjakan dapat diselesaikan tepat waktu	4,04	Tinggi
KN2	Perusahaan menetapkan target pekerjaan kepada saya	4,07	Tinggi
KN3	Saya dapat bekerja sesuai prosedur	3,93	Tinggi
Mean		4,01	Tinggi
Kualitas			
KL1	Saya mengutamakan ketelitian dalam pengerjaan pekerjaan	4,17	Tinggi
KL2	Saya selalu bekerja dengan disiplin	4,09	Tinggi
KL3	Saya selalu mentaati ketaatan dalam prosedur kerja	4,09	Tinggi
KL4	Saya selalu mendedikasikan diri dalam bekerja	4,02	Tinggi
KL5	Aturan-aturan perusahaan selalu saya ikuti dengan baik	4,09	Tinggi
Mean		4,09	Tinggi
Ketepatan			
KT1	Saya dapat bekerja secara konsisten	4,09	Tinggi
KT2	Saya handal dalam memberikan pelayanan	3,96	Tinggi
KT3	Pekerjaan dapat saya kerjakan dengan handal dan akurat	4,02	Tinggi
Mean		4,02	Tinggi
Kehadiran			
KH1	Saya selalu datang tepat waktu	3,91	Tinggi
KH2	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan	3,65	Tinggi
KH3	Saya dapat mengatur waktu kerja dengan tepat	3,98	Tinggi
Mean		3,84	Tinggi
Kemampuan bekerja sama			
BS1	Saya dapat bekerjasama dengan semua rekan kerja	4,07	Tinggi
BS2	Saya dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri	4,00	Tinggi
Mean		4,03	Tinggi
Rata-rata Total		3,99	Tinggi

Sumber : hasil olah data SPSS, Peneliti 2025

Secara umum, kinerja karyawan di Bandara Halim Perdana Kusuma dinilai tinggi, khususnya dalam hal **kualitas kerja dan kerja sama tim**. Meski begitu, **dimensi kehadiran** mendapatkan nilai terendah (3,84), yang menandakan perlunya perhatian pada **kedisiplinan waktu** dan konsistensi kehadiran saat jam kerja.

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, ditemukan bahwa variabel lingkungan kerja memberikan pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan variabel lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa suasana kerja yang kondusif, hubungan interpersonal yang harmonis antara rekan kerja dan atasan, serta tersedianya fasilitas kerja yang memadai merupakan faktor-faktor penting yang secara langsung meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini juga diperkuat dengan nilai *mean* variabel lingkungan kerja yang berada pada kategori “baik”, menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa cukup nyaman dengan kondisi kerja mereka saat ini, meskipun tetap ada ruang untuk peningkatan pada aspek-aspek tertentu seperti penyediaan fasilitas kerja.

Lebih lanjut, hasil pengujian hubungan antar variabel juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. Artinya, meskipun pengembangan karir dan lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, efek maksimal hanya akan tercapai apabila kedua variabel tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu. Temuan ini sejalan dengan teori Two Factor dari Herzberg yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi jembatan antara faktor eksternal (*hygiene*) dan motivasi intrinsik terhadap kinerja aktual seseorang. Dalam penelitian ini, pengembangan karir memang memiliki kontribusi terhadap produktivitas, tetapi efek tersebut diperkuat ketika karyawan merasa puas secara psikologis dan emosional terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Implikasi manajerial yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini adalah bahwa manajemen sumber daya manusia perlu memfokuskan perhatiannya pada penciptaan lingkungan kerja yang suportif dan pengembangan karir yang berkelanjutan. Lingkungan kerja yang sehat, baik secara fisik maupun sosial, akan meningkatkan keterikatan karyawan dan menurunkan tingkat stres kerja. Hal ini akan mempermudah pencapaian target produktivitas jangka panjang dan menjaga kestabilan performa organisasi. Sementara itu, pengembangan karir yang disusun secara strategis, seperti melalui pelatihan berkelanjutan, mentoring, atau jalur promosi yang jelas, akan memperkuat loyalitas karyawan dan memberi mereka tujuan jangka panjang dalam organisasi.

Manajemen juga perlu menempatkan kepuasan kerja sebagai indikator penting dalam pengukuran efektivitas kebijakan internal, karena terbukti memiliki pengaruh mediatif terhadap peningkatan kinerja. Program yang fokus hanya pada hasil (*output*) tanpa memperhatikan kondisi kerja dan persepsi karyawan akan berisiko gagal menciptakan performa yang berkelanjutan. Oleh karena itu, strategi manajerial ke depan perlu mempertimbangkan integrasi antara pendekatan struktural (kebijakan dan sistem) dengan pendekatan psikologis (kepuasan dan motivasi kerja) dalam merancang kebijakan SDM. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung pentingnya pendekatan holistik dalam pengelolaan tenaga kerja, di mana pengembangan karir dan lingkungan kerja bukan hanya alat untuk peningkatan jangka pendek, tetapi juga investasi penting dalam menciptakan organisasi yang tangguh dan berdaya saing tinggi secara berkelanjutan.

5. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan tersebut membuktikan bahwa pencapaian produktivitas yang optimal tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana karyawan merasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan mereka. Lingkungan kerja yang baik terbukti memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kepuasan kerja, dibandingkan dengan variabel pengembangan karir. Namun, pengembangan karir tetap memiliki peranan penting dalam membangun motivasi jangka panjang karyawan. Kepuasan kerja memainkan peran sentral sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan intervensi manajerial dengan hasil akhir berupa peningkatan kinerja karyawan. Hal ini memperkuat pemahaman bahwa strategi manajemen sumber daya manusia yang komprehensif harus mencakup aspek struktural dan afektif secara seimbang.

Organisasi perlu menaruh perhatian lebih besar pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, mulai dari hubungan interpersonal, komunikasi yang terbuka, hingga ketersediaan fasilitas kerja yang memadai. Di saat yang sama, upaya sistematis dalam membina karir karyawan melalui pelatihan, mentoring, dan peluang pengembangan diri harus terus dilakukan sebagai bentuk komitmen organisasi terhadap pertumbuhan individu. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi variabel-variabel lain yang berpotensi memperkuat hubungan antara pengembangan karir, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan, seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, atau keterikatan kerja (*employee engagement*). Selain itu, pendekatan longitudinal dapat digunakan untuk melihat dampak jangka panjang dari intervensi manajerial terhadap kepuasan dan produktivitas tenaga kerja.

Limitasi dan studi lanjutan

1. Keterbatasan Lokasi Penelitian
Penelitian ini hanya dilakukan di satu lokasi, yaitu Bandara Halim Perdanakusuma. Hal ini membatasi generalisasi hasil penelitian terhadap industri penerbangan atau bandara lainnya, terutama yang memiliki kondisi organisasi dan budaya kerja yang berbeda.
2. Desain Penelitian Kuantitatif
Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen utama. Pendekatan ini memiliki keterbatasan dalam menggali kedalaman pemahaman mengenai motivasi dan persepsi subjektif karyawan terhadap pembinaan karir, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.
3. Fokus pada Variabel Tertentu
Penelitian hanya memfokuskan pada variabel pembinaan karir, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas. Padahal terdapat variabel lain yang juga berpengaruh terhadap produktivitas karyawan seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, dan beban kerja yang tidak dijadikan variabel dalam model (Husnah, Sari, & Kenamon, 2024).
4. Waktu Pengambilan Data
Pengumpulan data dilakukan dalam satu periode tertentu (*cross-sectional*), sehingga tidak dapat menggambarkan dinamika variabel dari waktu ke waktu, khususnya saat terjadi perubahan kebijakan atau kondisi operasional di bandara.

Saran untuk Studi Lanjutan

1. Perluasan Lokasi dan Populasi Penelitian
Studi lanjutan disarankan untuk dilakukan pada beberapa bandara atau perusahaan jasa transportasi udara lainnya, baik milik pemerintah maupun swasta, agar hasil penelitian dapat lebih general dan komparatif.
2. Pendekatan Metode Campuran (*Mixed Methods*)
Untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif, disarankan menggunakan pendekatan metode campuran antara kuantitatif dan kualitatif, agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengalaman dan persepsi karyawan.
3. Penambahan Variabel Lain yang Relevan
Penelitian mendatang dapat memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi produktivitas, seperti motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, atau *work-life balance*, guna memperkaya model analisis.
4. Desain Longitudinal
Disarankan dilakukan penelitian longitudinal untuk menelusuri pengaruh jangka panjang dari pembinaan karir dan perubahan lingkungan kerja terhadap kepuasan serta produktivitas karyawan secara lebih akurat.
5. Analisis Perbandingan Antara Unit atau Divisi
Studi lanjutan dapat melakukan analisis perbandingan antara beberapa unit kerja atau departemen di dalam bandara untuk mengidentifikasi apakah terdapat perbedaan pengaruh antar bagian terhadap variabel-variabel yang diteliti.

Ucapan terima kasih

Puji syukur peneliti ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul: “Pengaruh Pembinaan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bandara Halim Perdanakusuma)” dengan baik. Peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, peneliti sangat terbuka terhadap segala kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan penelitian di masa yang akan datang. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat, baik secara akademik maupun praktis, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia di sektor pelayanan publik seperti bandara.

Referensi

- Afriyanti, A. (2022). Strategi Pembinaan Karier Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Teknologi Angkatan Laut Surabaya. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 10(01), 109–126.
- Ahmad, A. J., Mappamiring, & Mustari, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik*, 3(1), 287–298.
- Andayani, J. R., Lusiana, L., & Sopali, M. F. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Puskesmas Alahan Panjang, Kecamatan Lembah Gumanti, Kabupaten Solok. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 8(2), 211. <https://doi.org/10.52362/jisamar.v8i2.1403>
- Chang, P.-C., Geng, X., & Cai, Q. (2024). The impact of career plateaus on job performance: the roles of organizational justice and positive psychological capital. *Behavioral Sciences*, 14(2), 144. <https://doi.org/10.3390/bs14020144>
- Coşar, B., Uzunçarşılı, Ü., & Altındağ, E. (2020). Do not neglect the power of symbols on employee performance: an empirical evidence from Turkey. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020967949.
- Darmawan, A., Syakuro, A., Bagis, F., Ekonomi, F., Bisnis, D., & Purwokerto, U. M. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Dan Pengembangan Karir, Terhadap Kinerja Karyawan Muslim Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Sambil Layah Corporation Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(02), 1937–1948. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie>
- Febrianti, R. M., & Prasetyo, A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada guru MTs Plus Nururrohmah Tambaksari Kuwarasan). *Eprints*, 1–12. [http://eprints.universitaspurtribangsa.ac.id/id/eprint/802/1/Jurnal skripsi rifka.pdf](http://eprints.universitaspurtribangsa.ac.id/id/eprint/802/1/Jurnal%20skripsi%20rifka.pdf)
- Hayuda Akbari, Ramdani Bayu Putra, & Nia Nadilla. (2024). Pengaruh Kedisiplinan Dan Kerjasama Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Wilmar Nabati Padang. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 284–301. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v2i2.816>
- Hernawan, B., D., , & Srimulyani, V., A. . (2021). Dampak Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediator. <https://doi.org/10.35912/rambis.v1i2.888>
- Husnah, A., Sari, Y., & Kenamon, M. (2024). Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Universitas Baturaja. <https://doi.org/10.35912/simo.v5i2.3458>
- Indra Syafrin, Fasridon Fasridon, & Yuli Angraini. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Kompensasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Guru SMAN 8 Merangin. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 268–280. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i1.339>
- Irfan, A. A., & Mahargiono, M. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 2(1), 70–88. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v2i1.5794>
- Khan, M. A., Md Yusoff, R., Hussain, A., & Binti Ismail, F. (2019). The mediating effect of job satisfaction on the relationship of HR practices and employee job performance: Empirical evidence from higher education sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 78-94. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3337661>
- Kones, T., Niha, S. N., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 131–143.
- Kosasih, K., Diwyarthi, N. D. M. S., & Rezeki, F. (2023). The influence of the work environment and career development on employee productivity mediated by job satisfaction. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 11(2), 367-377. <https://doi.org/10.31846/jae.v11i2.659>

- Okto, J., Yudhinanto, Y., Alie, M., S., Surya, A., , Desmon, D., & Oktaria, E., T. (2024). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Laundry Pro. <https://doi.org/10.35912/jakman.v6i1.3337>
- Pradnyawati, S. O. (2024). Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Pelalawan. <https://doi.org/10.35912/jakman.v5i2.2873>
- Ratnasih, C., Murti, W., & Winardi, W. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan studi kasus pada pt angkasa pura 1 (persero). *Jurnal Manajemen FE-UB*, 11(2), 23–40.
- Revaldo, *, Wicaksana, J., & Wicaksana, R. J. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Tirta Bara Kabupaten Banjarnegara Tahun 2022. *SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 2(3), 44–61.
- Ritonga, A. K. (2022). Pengembangan dan Pembinaan Karir Guru di bidang Pendidikan Kejuruan. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 6(2), 3973–3982. <https://doi.org/10.58258/jisip.v6i2.3042>
- Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Super setia sagita medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273–281.
- Sinambela, L. P. (2025). The Influence Of Work Discipline , Workload And Career Development On Employee Performance Through Job Satisfaction As An Intervening Variable In The Regional Secretariat Of Dompu District , West Southeast Nusa Tenggara . Pengaruh Disiplin Kerja , Beban Kerja Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu Nusa Tenggara Barat. 6(2), 489–514.
- Sulistiawati, Y., & Jamilus, J. (2024). Manajemen Pembinaan Karier sebagai Upaya Mengatasi Dilematis Perencanaan Karier pada Lingkup Pendidikan Islam. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(6), 5529–5534. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i6.4507>
- Tasrif, M. J. (2021). Pengaruh Pengembangan Karier dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan PT Prima Sejahtera Indonesia. *Jurnal Manajemen FE-UB*, 9(2), 92–101.
- Wahyudi, F. D., & Suryatni, M. (2024). Pengaruh Desain Pekerjaan dan Pengembangan Karir terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *ALEXANDRIA (Journal of Economics, Business, & Entrepreneurship)*, 5(1), 45–52. <https://doi.org/10.29303/alexandria.v5i1.556>
- Zumaroh, Z., & Kusumawati, D., A. (2024). Pencapaian Sustainability Organisasi Melalui Kualitas Kehidupan Kerja. <https://doi.org/10.35912/sekp.v3i1.4330>