

## **Studi Kajian : Hubungan Pengembangan Karir dan Kepuasan Karyawan dalam Perusahaan**

**Nabilah Zahra<sup>1</sup>, Khusnul Khatimah<sup>2</sup>, Rizki Aditya Pujinanda<sup>3</sup>, Vika Wulandari<sup>4</sup>, Mada Aditia Wardhana<sup>5</sup>**

<sup>1,2,3,4,5</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen, Universitas Mulia, Balikpapan, Indonesia  
Email: <sup>1</sup>[2322092@students.universitasmulia.ac.id](mailto:2322092@students.universitasmulia.ac.id), <sup>2</sup>[2322159@students.universitasmulia.ac.id](mailto:2322159@students.universitasmulia.ac.id),  
<sup>3</sup>[2322125@students.universitasmulia.ac.id](mailto:2322125@students.universitasmulia.ac.id), <sup>4</sup>[2322092@students.universitasmulia.ac.id](mailto:2322092@students.universitasmulia.ac.id),  
<sup>5</sup>[maw.wardhana@universitasmulia.ac.id](mailto:maw.wardhana@universitasmulia.ac.id)

**Abstrak**—Studi kajian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara pengembangan karir dan kepuasan karyawan serta perannya dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Melalui metode kajian literatur sistematis yang melibatkan empat tahap—perencanaan, pengumpulan dan seleksi data, ekstraksi dan analisis data, serta sintesis dan pelaporan—penelitian ini menganalisis 35 jurnal yang dipublikasikan antara tahun 2015 hingga 2025. Hasil kajian menunjukkan bahwa mayoritas studi empiris menemukan hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja, di mana pengembangan karir yang terstruktur melalui pelatihan, promosi, dan peningkatan kompetensi mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi selanjutnya mendorong produktivitas, loyalitas, dan kinerja, serta sering berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat dampak pengembangan karir terhadap kinerja organisasi. Namun, efektivitas hubungan ini dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti kejelasan informasi, transparansi, dan keadilan dalam implementasi program. Sinergi antara pengembangan karir yang inklusif dan kepuasan kerja yang berkelanjutan menjadi fondasi strategis bagi perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia berkualitas, mengurangi turnover, dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, investasi berkelanjutan dalam pengembangan karir dan penciptaan lingkungan kerja yang memuaskan merupakan langkah krusial untuk membangun keunggulan organisasi jangka panjang.

**Kata Kunci:** pengembangan karir; kepuasan kerja; kinerja karyawan; studi literatur; manajemen sumber daya manusia

**Abstract**—This study aims to analyze the relationship between career development and employee satisfaction and its role in building a company's competitive advantage. Using a systematic literature review method involving four stages—planning, data collection and selection, data extraction and analysis, and synthesis and reporting—this study analyzed 35 journals published between 2015 and 2025. The results show that the majority of empirical studies found a positive and significant relationship between career development and job satisfaction, where structured career development through training, promotions, and competency enhancement can increase employee job satisfaction. High job satisfaction further drives productivity, loyalty, and performance, and often acts as a mediating variable that strengthens the impact of career development on organizational performance. However, the effectiveness of this relationship is influenced by contextual factors such as information clarity, transparency, and fairness in program implementation. The synergy between inclusive career development and sustainable job satisfaction is a strategic foundation for companies to retain quality human resources, reduce turnover, and achieve organizational goals. Therefore, continuous investment in career development and the creation of a satisfying work environment are crucial steps to building long-term organizational excellence.

**Keywords:** career development; job satisfaction; employee performance; literature review; human resource management

### **1. PENDAHULUAN**

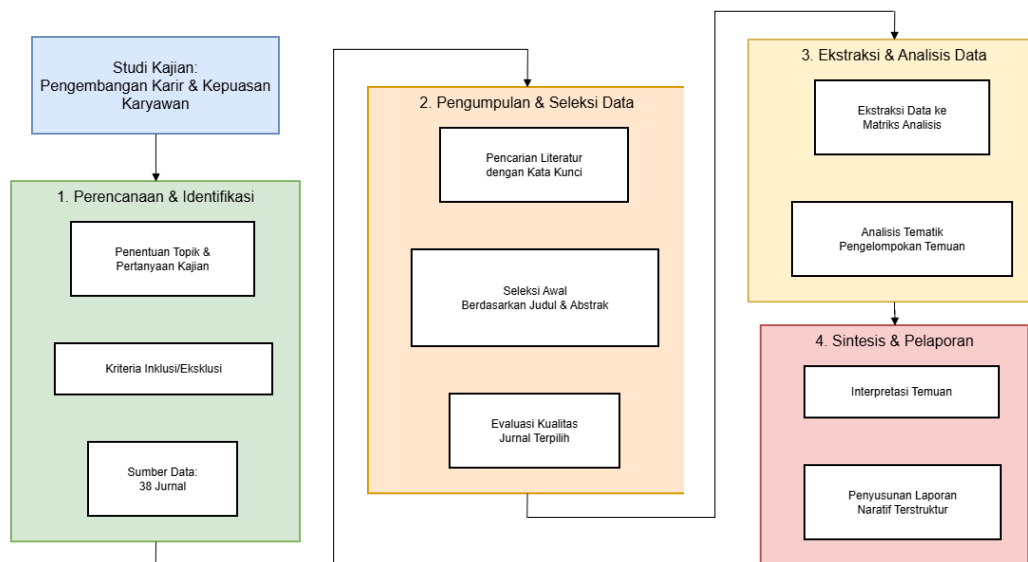
Pengembangan karir (PK) adalah suatu rangkaian proses dan aktivitas terencana yang dilaksanakan oleh perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan potensi individu, dengan tujuan mempersiapkan karyawan untuk peran yang lebih tinggi di masa depan sesuai jalur karir yang telah ditetapkan (Aisy et al., 2022; Anggraini & Ardiansyah, 2023; Bahri & Nisa, 2017; Mayesa & Cahyani, 2025; Sulaeman et al., 2023; Tirtono et al., 2023; Verameta et al., 2021). Secara konsisten, sebagian besar penelitian empiris menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (KK) karyawan (Aisy et al., 2022; Anggraini & Ardiansyah, 2023; Bahri & Nisa, 2017; Diawati & Sugesti, 2015; Fahrizi et al., 2021; Handayani & Astuti, 2023; Hulu et al., 2024; Rulianti & Nurlilah, 2021;

Rulianti & Nurpribadi, 2023; Sihotang, 2020; Sulaeman et al., 2023; Swamarinda et al., 2025; Tirtono et al., 2023; Verameta et al., 2021; Zahro et al., 2024). Hubungan ini timbul karena PK memungkinkan pemenuhan kebutuhan pribadi dan profesional karyawan dengan menyediakan peluang untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan (Aryanto et al., 2024; Fahrizi et al., 2021; Rulianti & Nurpribadi, 2023), memberikan kejelasan tentang jenjang dan kesempatan karir (seperti promosi) (Tirtono et al., 2023), dan berfungsi sebagai bentuk apresiasi perusahaan terhadap usaha karyawan (Aisy et al., 2022). Ketika karyawan merasa didukung dan memiliki peluang untuk tumbuh, mereka cenderung merasa lebih puas, berdedikasi, dan berkomitmen, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat turnover karyawan (Handayani & Astuti, 2023; Meda et al., 2022). Bukti kuantitatif dari hubungan yang kuat ini terlihat di berbagai perusahaan, misalnya, pada Showroom Lestari Mobilindo Palembang, PK memberikan pengaruh signifikan sebesar 61,9% terhadap KK (Sihotang, 2020), dan di PT. Pelabuhan Indonesia II Cabang Cirebon, ditemukan korelasi yang sangat kuat (0,875) antara PK dan KK, dengan pengaruh mencapai 76,5% (Diawati & Sugesti, 2015). Bahkan, di PT. KOMINDO BIZOLUSI, peningkatan PK akan menghasilkan kenaikan kepuasan kerja sekitar 0,405 unit (Handayani & Astuti, 2023). Namun, penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan ini tidak universal; di beberapa konteks seperti pada Bank bjb Kanwil Regional IV Banten (Saefullah, 2022) atau ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purbalingga (Kartini et al., 2024), PK ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap KK, menyoroti bahwa keefektifan pengembangan karir sangat bergantung pada kejelasan informasi, transparansi, dan perlakuan yang adil dalam penerapannya di dalam perusahaan (Aisy et al., 2022; Faronsyah et al., 2020; Yaningsih & Triwahyun, 2022).

Pertanyaan Penelitian :

Bagaimana peran pengembangan karir dan kepuasan karyawan dalam membangun keunggulan perusahaan?

## 2. METODE PENELITIAN



**Gambar 1.** Bagan Metodologi

Berdasarkan bagan metodologi yang telah disusun, studi kajian tentang pengembangan karir dan kepuasan karyawan ini dilaksanakan melalui empat tahapan utama yang saling berkaitan. Tahap pertama adalah Perencanaan dan Identifikasi yang menjadi fondasi awal penelitian. Pada tahap ini, peneliti menetapkan fokus kajian pada hubungan antara pengembangan karir dan kepuasan karyawan, menentukan kriteria inklusi dan eksklusi yang jelas (seperti periode publikasi 2015-2025 dan jenis jurnal tertentu), serta mengidentifikasi sumber data yang akan digunakan yaitu 35 jurnal dari berbagai sumber termasuk Google Scholar dan jurnal-jurnal ilmiah terpilih.

Tahap kedua merupakan Pengumpulan dan Seleksi Data yang meliputi proses sistematis dalam pencarian literatur. Peneliti melakukan pencarian menggunakan kata kunci utama "pengembangan karir" dan "kepuasan karyawan" beserta variasi lainnya di semua sumber yang telah ditentukan. Selanjutnya dilakukan seleksi awal berdasarkan relevansi judul dan abstrak terhadap fokus studi, serta evaluasi kualitas jurnal terpilih dengan mempertimbangkan aspek peer-review dan kejelasan metodologi yang digunakan dalam setiap artikel.

Tahap ketiga berupa Ekstraksi dan Analisis Data yang merupakan inti dari proses analitis. Pada tahap ini, peneliti mengekstraksi data penting dari setiap jurnal ke dalam matriks analisis yang mencakup variabel dependen dan independen, metode penelitian, populasi/sampel, temuan utama, serta kesimpulan dan rekomendasi. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis secara tematik dengan mengelompokkan temuan ke dalam tema-tema seperti bentuk program pengembangan karir yang efektif, dampaknya terhadap aspek kepuasan tertentu, faktor mediator/moderator, serta hambatan dalam implementasi.

Tahap keempat dan terakhir adalah Sintesis dan Pelaporan yang bertujuan untuk membuat kesimpulan menyeluruh dari seluruh temuan. Peneliti menginterpretasi temuan dengan membandingkan dan menyimpulkan pola hubungan yang konsisten atau bertentangan antar studi, kemudian menyusun laporan naratif terstruktur yang mencakup pendahuluan, temuan yang disusun per tema, pembahasan mengenai implikasi teoretis dan praktis, serta kesimpulan dan rekomendasi untuk penelitian dan praktik di masa depan. Keseluruhan tahapan ini membentuk suatu kerangka kerja yang sistematis dan komprehensif untuk menghasilkan studi kajian yang berkualitas.

### 3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Ekstraksi Hasil Studi Empiris

Berikut adalah ekstraksi hasil studi dari sumber-sumber yang tersedia dalam bentuk tabel komprehensif. Tabel ini merangkum objek penelitian, ukuran sampel, variabel yang diuji, hasil kuantitatif utama (koefisien, t-hitung,  $R^2$ ), dan kesimpulan hubungan Pengembangan Karir (PK) terhadap Kepuasan Kerja (KK) atau Kinerja Karyawan (K), dengan menghilangkan duplikasi temuan.

**Tabel 1.** Ekstraksi Hasil Studi Empiris

No.	Lokasi/Objek Penelitian	Populasi/Sampel	Variabel yang Diteliti (PK Y)	Hasil Kuantitatif Utama	Kesimpulan Hubungan PK	Sumber
1.	Showroom Lestari Mobilindo Palembang	Populasi 163, Sampel 62 orang.	Pengembangan Karir (X) Kepuasan Kerja (Y).	1.072 (Sig. 0.000). Hipotesis diterima.	PK secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	(Arga Christian Sihotang, 2020)
2.	PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk Di Bandar Lampung.	Populasi 150, Sampel 30 orang.	Hubungan Pengembangan Karier Kepuasan Kerja.	Koefisien Korelasi 0,5114 (Sedang). 3,85 (lebih besar dari 2,021). Pengaruh PK 47,60% terhadap KK.	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara PK terhadap Kepuasan Kerja.	(Fahrizi, Abdul, Edri, 2021)
3.	PT. Keong Nusantara Abadi (KNA), Lampung Selatan.	50 responden.	Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Kepuasan Kerja (Y).	Koefisien Regresi PK: 0,249. PK: 1,825 (Sig. 0,074). Adjusted: 1,00 (pengaruh simultan dan ).	PK berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja.	(Vivi & Tedy, 2023)

No.	Lokasi/Objek Penelitian	Populasi/Sampel	Variabel yang Diteliti (PK Y)	Hasil Kuantitatif Utama	Kesimpulan Hubungan PK	Sumber
4.	PT. Sucofindo Palembang.	50 orang karyawan ( <i>total sampling</i> ).	Pengembangan Karir dan Fasilitas Kerja Kepuasan Kerja (Y).	Koefisien Regresi PK: 0,370. PK: 2,312 (Sig. 0,002).	PK memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	(Indria & Sabeli, 2024)
5.	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara (BKD Sulut).	50 pegawai ( <i>sampling jenuh</i> ).	Kompetensi Kerja, PK, dan Penempatan Kepuasan Kerja (Y).	Koefisien Korelasi Berganda (R): 0,839 (kuat). Koefisien Determinasi Adj. : 68,5%.	PK secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	(Toreh et al., 2022)
6.	PT. Jasa Raharja Putera Palembang.	(Tidak disebutkan spesifik)	Pengembangan Karir (X) Kepuasan Kerja (Y).	Koefisien Regresi PK: 0,335. : 3,376 (lebih besar dari 1,677). (R Square): 0,195 atau 19,5%.	PK berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pengaruhnya sebesar 19,5%.	(Faronsyah et al., 2020)
7.	Matahari Department Store Java Supermall Semarang.	60 karyawan.	Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Kepuasan Kerja.	: 0,577 (Adjusted : 0,562).	PK dan Motivasi Kerja masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	(Tirtono et al., 2023)
8.	PT. Angkasa Pura II (Persero) Kualanamu (Unit Safety Riks & Quality Control).	42 orang (keseluruhan populasi).	PK Kepuasan (Z) Kinerja (Y).	Path Coefficient PK Kepuasan (Z): 0,620 (P-Values 0,000). Path Coefficient PK Kinerja (Y): 0,213 (P-Values 0,438). Kepuasan Kerja: 0,571.	PK berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, tetapi memiliki pengaruh yang lemah dan tidak signifikan terhadap Kinerja secara langsung.	(Pratama & Pasaribu, 2020)
9.	Bank (saat Pandemi COVID-19).	(Tidak disebutkan spesifik)	Pengembangan karir (X) Kepuasan kerja (M) Kinerja (Y).	Koefisien Jalur Langsung PK Kinerja (Y): 0,867 ( 25,376, Sig. 0,000). Koefisien Jalur Langsung PK KK (M): 0,693 ( 7,212, Sig. 0,000). Koefisien Jalur Tidak Langsung (Mediasi): 0,215 ( 3,164, Sig. 0,002).	PK berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja memediasi hubungan PK terhadap Kinerja.	(Sari & Rahyuda, 2022)
10.	Dinas Kelautan dan Perikanan	Populasi 223, Sampel 143 pekerja.	PK Kepuasan Kerja (Z) Kinerja Pegawai (Y).	Beta Langsung PK Kepuasan Kerja: 0,556 ( 5,917).	PK berpengaruh signifikan terhadap	(Nugraha et al., 2022)

No.	Lokasi/Objek Penelitian	Populasi/Sampel	Variabel yang Diteliti (PK Y)	Hasil Kuantitatif Utama	Kesimpulan Hubungan PK	Sumber
	Provinsi Jawa Barat (ASN).			Beta Langsung PK Kinerja: 0,662 (7,172). Beta Tidak Langsung (Mediasi): 0,206 (3,406).	Kepuasan Kerja dan Kinerja. Mediasi Kepuasan Kerja juga signifikan.	
11.	PT "X" (studi PK dan Beban Kerja).	Populasi 116, Sampel 86 orang ( <i>sampel jenuh</i> ).	Pengembangan Karir dan Beban Kerja Kepuasan Kerja (Y).	Nilai Sig. PK: 0,000 (< 0,05). : 37,190 (Sig. 0,000).	PK memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Ha diterima).	(Aisy et al., 2022)
12.	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purbalingga (ASN).	Populasi 86, Sampel 75 responden.	PK, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja (Y).	PK: -0,798 (Sig. 0,428).	PK secara parsial ditolak atau tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	(Kartini et al., 2024)
13.	PT. X di Jakarta (studi PK dan Motivasi).	Populasi 145, Sampel 106 responden.	Pengembangan Karir dan MotivasiKepuasan Kerja (Y).	Koefisien Regresi PK (B): 0,683. PK: 7,548 (Sig. 0,000).	PK secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	(Swaramarinda et al., 2025)
14.	PT. PLN (PERSERO) UIW, S2JB UP 3 Lahat.	40 orang karyawan ( <i>sensus</i> ).	Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi Kepuasan Kerja (Y).	Koefisien Regresi PK: 0,254. PK: 3,762 (Sig. 0,001). Koefisien Korelasi Ganda (R): 0,658 (kuat).	PK berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	(Andayani, 2020)
15.	PT. Micro Greens Indonesia, Badung, Bali.	32 karyawan ( <i>sampel jenuh</i> ).	PK, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Kinerja Karyawan (Y).	Koefisien Regresi PK: 0,470. PK: 2,221 (Sig. 0,035). Adjusted : 0,529.	PK berkontribusi positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	(Prayoga et al., 2025)
16.	ASN Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.	Populasi 3.577, Sampel minimal 360 responden.	PK (CD) Kepuasan Kerja (KP) Kinerja ASN (KN).	Langsung CD KP: 7,694. Langsung CD KN: 1,983. VAF 35,41%. Kepuasan Kerja: 0,622.	PK berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja. Kepuasan Kerja berperan sebagai mediasi parsial.	(Verameta et al., 2021)
17.	PT. Tenma Indonesia Surya Cipta Karawang (Bagian Pengecatan).	92 orang ( <i>total sampling</i> ).	PK (X) Motivasi Kerja (Z) Kepuasan Kerja (Y).	Koefisien Tidak Langsung PK Motivasi KK: 0,322 (P Values 0,000).	PK memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja yang di mediasi	(Rulianti & Nurlilah, 2021)



No.	Lokasi/Objek Penelitian	Populasi/Sampel	Variabel yang Diteliti (PK Y)	Hasil Kuantitatif Utama	Kesimpulan Hubungan PK	Sumber
					oleh Motivasi Kerja secara signifikan.	
18.	PT Aseli Dagadu Djokdja.	Sekitar 70 responden (Implied dari df).	Kompensasi, Lingkungan Kerja, PK () Kepuasan Kerja (Y).	Koefisien Regresi PK (B): 0,093. Uji F (simultan) Sig. 0,000.	PK (bersama variabel lain) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	(Sekarini, 2020)
19.	Health Safety Environment (HSE) Competency Kabupaten Tabalong.	50 orang karyawan (total sampling).	Pengembangan Karir (X) Kualitas Kerja (Y).	Koefisien Regresi PK: 0,641. 10,602 (Sig. 0,000). Koefisien Determinasi Adj. : 69,50%.	PK memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Kerja.	(Fitria & Rahman, 2024)
20.	PT. Karya Hevea Indonesia Dolok Masihul (Karyawan Panen).	43 karyawan lapangan (sampling jenuh).	Kompetensi, PK Komitmen Organisasi (Z) dan Kepuasan Kerja (Y).	Koefisien Regresi PK Komitmen Organisasi (Z): 0,184. Koefisien Regresi PK Kepuasan Kerja (Y): 0,610.	PK berkontribusi positif terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.	(Utami, 2024)
21.	PT Daelim.	Populasi 300, Sampel 75 responden.	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, PK () Kepuasan Kerja (Y).	Koefisien Regresi PK: 0,459. PK: 4,475 (Sig. 0,000).	PK secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	(Rulianti & Nurpribadi, 2023)
22.	PT. Korea Tomorrow & Global Kota Jambi.	Populasi 44 orang, Sampel 44 orang (sensus).	Pengembangan Karier () dan Kepuasan Kerja () Kinerja (Y).	Koefisien Determinasi () 26,7% (dijelaskan oleh dan ).	PK dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama mempengaruhi Kinerja karyawan secara signifikan.	(Devita et al., 2024)

### 3.2 Peran pengembangan karir dan kepuasan karyawan dalam membangun keunggulan perusahaan

Pengembangan karir (PK) dan kepuasan kerja karyawan (KK) memainkan peran yang sangat sentral dan saling terkait dalam membangun keunggulan kompetitif sebuah perusahaan secara luas dan mendalam, terutama dalam konteks era globalisasi di mana Sumber Daya Manusia (SDM) dianggap sebagai aset utama dan strategis perusahaan (Mayesa & Cahyani, 2025; Sihotang, 2020; Yaningsih & Triwahyun, 2022). Keunggulan perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang dimiliki, dan keberhasilan organisasi bergantung pada karyawan yang berkinerja baik (Swaramarinda et al., 2025; Toreh et al., 2022). PK dan KK bekerja secara sinergis untuk mengoptimalkan potensi SDM, yang pada akhirnya membawa kontribusi signifikan pada pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan produktivitas (Fitria & Rahman, 2024; Rulianti & Nurlilah, 2021)(Setiyaningrum, 2019).

**a. Peran Pengembangan Karir (PK) dalam Membangun Keunggulan Perusahaan**

PK merupakan pendekatan formal dan strategis yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa individu yang memiliki kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan di masa depan (Fitria & Rahman, 2024; Prayoga et al., 2025; Tanjung & Siagian, 2022). Orientasi PK adalah pada perkembangan organisasi dalam menjawab tantangan bisnis yang akan datang (Fitria & Rahman, 2024). Dengan menawarkan PK, perusahaan secara langsung menginvestasikan sumber daya pada karyawannya, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan potensi mereka secara maksimal (Bahri & Nisa, 2017; Tanjung & Siagian, 2022). PK yang efektif mencakup aktivitas seperti pendidikan, pelatihan, promosi jabatan, dan mutasi kerja (Devita et al., 2024; Saefullah, 2022; Sihotang, 2020). Melalui program PK, karyawan menjadi lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan yang berubah dan kebutuhan klien (Bahri & Nisa, 2017; Sulaeman et al., 2023), yang sangat krusial dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif saat ini (Fitria & Rahman, 2024). Manfaat PK bagi keunggulan perusahaan adalah membantu mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan, mengurangi turnover karyawan, mengungkap potensi karyawan, mendorong pertumbuhan, dan menggiatkan pemikiran jangka panjang (Diawati & Sugesti, 2015; Fitria & Rahman, 2024). Karyawan yang melihat jalur karir yang jelas termotivasi untuk berprestasi tinggi (Saefullah, 2022; Sari & Rahyuda, 2022; Syamti et al., 2020), yang secara langsung berkontribusi pada kualitas kerja dan kinerja yang optimal (Fitria & Rahman, 2024; Sari & Rahyuda, 2022; Setyaningrum, 2019). Sebagai contoh, dalam konteks Health Safety Environment (HSE) Competency, PK yang efektif terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap kualitas kerja karyawan hingga 69,50%, menunjukkan kontribusi yang kuat pada kapabilitas operasional perusahaan (Fitria & Rahman, 2024).

**b. Peran Kepuasan Kerja (KK) dalam Membangun Keunggulan Perusahaan**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan (Devita et al., 2024; Saefullah, 2022; Sihotang, 2020). Kepuasan ini menjadi dasar bagi karyawan untuk bersikap positif terhadap organisasi dan tugasnya (Kartini et al., 2024; Sihotang, 2020). Keunggulan perusahaan sangat bergantung pada tingginya tingkat KK karena karyawan yang puas cenderung lebih produktif, berdedikasi, dan loyal, serta memiliki tingkat absensi dan turnover yang lebih rendah (Handayani & Astuti, 2023; Saefullah, 2022; Swamarinda et al., 2025). Kepuasan kerja yang tinggi adalah tujuan perusahaan yang terkelola secara optimal dan merupakan tata kelola perilaku yang efektif (Meda et al., 2022). Ketika karyawan merasa puas, mereka akan bersemangat untuk bekerja secara optimal (Swamarinda et al., 2025; Tirtono et al., 2023), memperbaiki kinerjanya, dan memberikan kontribusi yang maksimal (Saefullah, 2022; Swamarinda et al., 2025). Dalam beberapa studi, KK bahkan bertindak sebagai variabel mediasi yang penting (variabel intervening), di mana PK harus melalui KK terlebih dahulu agar dapat memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan (Nugraha et al., 2022; Pratama & Pasaribu, 2020; Verameta et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam PK hanya akan maksimal dampaknya pada kinerja jika karyawan merasa puas dengan peluang dan lingkungan yang diberikan. Secara kuantitatif, pengaruh gabungan PK dan faktor lingkungan yang mendukung terbukti sangat dominan; misalnya, PK dan kerja sama tim secara simultan dapat menjelaskan hingga 93,3% variasi dalam kepuasan kerja karyawan (Handayani & Astuti, 2023). Kepuasan kerja yang tinggi merupakan mekanisme utama yang memastikan karyawan bertahan dalam organisasi (Handayani & Astuti, 2023) dan mencapai prestasi kerja yang bagus (Setyaningrum, 2019).

**c. Sinergi PK dan KK untuk Keunggulan Kompetitif**

Hubungan timbal balik yang positif dan signifikan antara PK dan KK adalah kunci keunggulan (Faronsyah et al., 2020; Sari & Rahyuda, 2022). PK meningkatkan KK karena memberikan peluang untuk bertumbuh (Diawati & Sugesti, 2015; Handayani & Astuti, 2023), peningkatan kompetensi, dan pengakuan atas prestasi (Aryanto et al., 2024), yang semuanya adalah faktor motivasi intrinsik (Rulianti & Nurlilah, 2021). Karyawan yang termotivasi oleh prospek karir yang baik akan berupaya keras, yang membuahkan kepuasan, dan kemudian mendorong peningkatan kinerja yang berkelanjutan (Prayoga et al., 2025; Sari & Rahyuda, 2022; Setyaningrum, 2019). Ketika manajemen berhasil menyelaraskan kebutuhan dan tujuan karir karyawan dengan kesempatan yang tersedia di perusahaan, hal itu akan menciptakan hubungan yang

harmonis (Diawati & Sugesti, 2015), memperkuat komitmen karyawan (Setiyaningrum, 2019), dan pada gilirannya, mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien (Fitria & Rahman, 2024; Rulianti & Nurpibadi, 2023). Singkatnya, pengembangan karir yang memberikan jalur kemajuan dan kepuasan kerja yang dihasilkan dari perasaan dihargai dan didukung adalah dua pilar utama yang membuat karyawan tetap loyal, bersemangat, dan pada akhirnya, meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan studi kajian literatur yang sistematis, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan yang saling memperkuat dan berperan penting dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Mayoritas penelitian empiris menunjukkan bahwa pengembangan karir yang terstruktur—melalui pelatihan, promosi, dan peningkatan kompetensi—berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi selanjutnya mendorong produktivitas, loyalitas, serta komitmen karyawan, dan dapat berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat dampak pengembangan karir terhadap kinerja organisasi. Namun, efektivitas hubungan ini sangat bergantung pada faktor kontekstual seperti kejelasan informasi, transparansi, dan keadilan dalam implementasi program pengembangan karir. Sinergi antara pengembangan karir yang inklusif dan kepuasan kerja yang berkelanjutan menjadi fondasi strategis bagi perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas, mengurangi turnover, dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Oleh karena itu, investasi yang berkelanjutan dalam pengembangan karir dan penciptaan lingkungan kerja yang memuaskan merupakan langkah krusial untuk membangun keunggulan organisasi jangka panjang.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan sehingga studi kajian ini dapat diselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih disampaikan kepada Bapak Mada Aditia Wardhana, selaku dosen pengampu mata kuliah Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang telah memberikan bimbingan, dan arahan dalam proses penyusunan jurnal ini. Tidak lupa, apresiasi disampaikan kepada rekan-rekan satu tim yang sudah bekerja sama untuk mengumpulkan data dan menyusun jurnal ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada jurnal TEKNOBIS yang telah memberikan kesempatan untuk mempublikasikan hasil penelitian ini. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

#### REFERENCES

- Aisy, R., Susita, D., & Handaru, A. W. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan*. 3(3), 906–918.
- Andayani, M. (2020). Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.PLN (Persero) UIW, S3JB UP 3 Lahat. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 316–327. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v16i4.3728>
- Anggraini, V. S., & Ardiansyah, T. (2023). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT KNA. *Jurnal Usaha*, 4(1), 86–94. <https://doi.org/10.30998/juuk.v4i1.1922>
- Aryanto, T., Junaidi, A., Wahyudi, & Febrianti, S. (2024). Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Ditinjau dari Pengembangan Karir, Fasilitas Kerja dan Lingkungan Kerja. *Jurnal Capital: Kebijakan Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 6(1), 233–244.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Devita, R., Emil, M., Rasdi, & Rahmaharani, G. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Korea Tomorrow & Global Kota Jambi. *Eksis Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 145–153. <https://doi.org/10.33087/eksis.v15i2.475>



- Diawati, M. K. P., & Sugesti, H. (2015). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( Studi Kasus Di Pt . Pelabuhan Indonesia Ii ( Persero ) Cabang Cirebon ). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(1), 28-51.
- Fahrizi, Naser, A., & Aziz, E. A. (2021). Hubungan Pengembangan Karier Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Sumber Alfaria Trijaya Tbk Di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS)* 5(1), 35-44.
- Faronsyah, M. I., Darma, U. B., Darma, U. B., & Satisfaction, J. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT . Jasa Raharja Putera Palembang. *Jurnal Ilmiah Bina Manajemen*, 3(2), 113-121.
- Fitria, & Rahman, T. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kualitas Kerja Karyawan Health Safety Environment (HSE) Competency Kabupaten Tabalong. *JAPB*, 7, 2056-2072.
- Handayani, R., & Astuti, E. P. (2023). Pengaruh Kerja Sama Tim dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Komindo Bizolusi Jakarta Pusat. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION Economic Accounting Management and Business*, 6(4), 774-781.
- Hulu, F., Zega, Y., Waruwu, M. H., Oktapiani, M., & Aziza, P. F. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Hubungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edumomika*, 08(02), 1-10.
- Kartini, K. D. A., Zuhaena, F., & Masita, T. E. (2024). *Pengaruh Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kabupaten Purbalingga. Majalah Ilmiah Manajemen & Bisnis (MIMB)*, 21, 279-287.
- Mayesa, D. S., & Cahyani, E. D. (2025). Dampak Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan: Sebuah Tinjauan Literatur. *Journal of Management Science and Bussines Review*, 3(1), 9-17.
- Meda, J., Foeh, J. E. H. J., & Niha, S. S. (2022). Pengaruh Ketidakamanan Kerja , Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja ( Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia ). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(2), 392-407.
- Nugraha, D. A., Nadeak, B., Martini, N., & Suyaman, D. J. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *At-Tadbir jurnal ilmiah manajemen*, 6(1), 81-93. <https://doi.org/10.31602/atd.v6i1.5886>
- Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(September), 259-272.
- Prayoga, I. G. N. T. D., Landra, N., & Imbayani, I. G. A. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Micro Greens Indonesia. *EMAS*, 6, 1580-1594.
- Rulianti, E., & Nurlilah, M. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja yang di Mediasi Motivasi Kerja pada PT Tenma Indonesia. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(1), 211-220.
- Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja , Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 849-858.
- Saefullah, U. A. (2022). Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan. *TMJ (Technomedia Journal)*, 6(2).
- Sari, I. P., & Rahyuda, A. G. (2022). *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Bank Saat Pandemi Covid-19*. 8(2), 311-320.
- Sekarini, A. A. (2020). *Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Aseli Dagadu Djokdja*.
- Setiyaningrum, A. C. (2019). *Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 7, 824-831.
- Sihotang, A. C. (2020). *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Showroom Lestari Mobilindo*. 8(3), 295-304.
- Sulaeman, E., Husnina, N. N., & Lestari, S. A. (2023). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. 7, 5980-5984.
- Swaramarinda, D. R., Nurmalasari, D., & Islami, B. R. (2025). *Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. X*. 2597-2603.
- Syamti, I., Idris, M., & Waluyo, H. S. (2020). *Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi Informatika Statistik dan Persandian Kabupaten Majene*. 1, 1-12.
- Tanjung, F. S., & Siagian, M. V. S. E. (2022). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Adira Dinamika Multi Finance, Tbk Medan*. 171-176.
- Tirtono, T., Rustian, L. A., & Rawani, C. B. (2023). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Matahari Department Store Java Supermall Semarang)*. 8(2), 21-28.

- Toreh, F. A., Sendow, G. M., & Trang, I. (2022). *Pengaruh Kompetensi Kerja, Pengembangan Karir dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulut*. 10(1), 1305–1314.
- Utami, F. L. (2024). *Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Intervening Pada PT . Karya Hevea Indonesia Dolok Masihul karir*. 1, 286–301.
- Verameta, A., Listiani, I., & Sijabat, R. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara Kementerian Perdagangan Republik Indonesia*. 16(1), 33–54.
- Yaningsih, T. A., & Triwahyun, E. (2022). *Pengaruh Pengawasan, Beban Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. 19(1), 604–613.
- Zahro, A., Suteja, S. N., Fatimah, F., & Damayanti, F. (2024). *Korelasi Antara Pengembangan Karir Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Rsud*. 4(4), 295–304.