

Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja PNS Di BPSDM Provinsi Jawa Barat

Muhammad Rizieq Shihab¹, Rini Handayani²

^{1,2} Fakultas Ekonomi, Universitas Nasional Pasim, Bandung, Indonesia

Article Info

Article history:

Received September 23, 2026

Revised September 25, 2026

Accepted September 28, 2026

Kata Kunci:

Kompetensi,
Pengembangan Karir,
Kepuasan Kerja Aparatur,
Pegawai Negeri Sipil,
Manajemen SDM,

Keywords:

Competence,
Career Development,
Job Satisfaction,
Civil Servant,
Human Resource Management

ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana kompetensi individu dan dinamika pengembangan karir memengaruhi tingkat kepuasan kerja aparatur BPSDM Provinsi Jawa Barat. Metode kuantitatif berdesain deskriptif-asosiatif diterapkan dalam kajian ini. Menggunakan teknik *sampling* jenuh (*sensus*), seluruh populasi yang berjumlah 96 PNS dijadikan sebagai sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berskala Likert, yang selanjutnya diolah menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS. Berdasarkan hasil analisis, variabel kompetensi, pengembangan karir, maupun kepuasan kerja PNS secara umum tergolong dalam kategori baik. Pengujian statistik mengonfirmasi bahwa kompetensi dan pengembangan karir memberikan kontribusi positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara mandiri (*parsial*) maupun bersama-sama (*simultan*). Implikasi dari temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas individu dan penataan jalur karir yang terencana guna mendongkrak kepuasan kerja pegawai di lingkungan BPSDM Provinsi Jawa Barat.

ABSTRACT

This study evaluates the extent to which employee competence and career advancement initiatives influence job satisfaction among civil servants within the West Java Province Human Resources Development Agency (BPSDM). This research adopted a quantitative approach combining descriptive and associative frameworks. A census approach (saturated sampling) was applied, incorporating the entire population of 96 civil servants into the sample. Following data collection using a Likert-scale instrument, multiple linear regression via SPSS was performed. The empirical results reveal that competence, career development, and job satisfaction were all Overall, the levels of competence, career advancement, and employee job satisfaction were evaluated as good. and significantly toward elevating job satisfaction among public sector employees, both individually and collectively. Consequently, strategic efforts to upgrade employee skill sets alongside systematic career planning can effectively drive higher workplace satisfaction at BPSDM West Java. significantly to civil servants' job satisfaction, whether measured independently or in combination. Consequently, boosting employee skill sets and refining career growth strategies prove essential for enhancing job satisfaction within the BPSDM West Java Province workforce.

This is an open access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license



Corresponding Author:

Muhammad Rizieq Shihab
Fakultas Ekonomi, Universitas Nasional Pasim
Bandung, Indonesia
Email: zieq.shihab01@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia pada instansi pemerintah kini dihadapkan pada dorongan kuat meningkatkan profesionalisme dan kinerja aparatur dalam menghadapi tantangan era digital. Untuk mampu menyesuaikan kompetensi pegawai dengan perubahan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pelayanan masyarakat. Dalam konteks pemerintahan, Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak hanya dituntut menyelesaikan tugas administratif, tetapi juga perlu memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap profesional, serta kesempatan pengembangan karir yang memadai. Kepuasan kerja menjadi salah satu kondisi penting karena mencerminkan penilaian dan perasaan pegawai terhadap pekerjaan yang dijalankan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan praktik pengembangan karir berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai [1–5]

BPSDM Provinsi Jawa Barat memiliki peran strategis dalam upaya pengembangan sumber daya manusia aparatur melalui pendidikan, pelatihan, penguatan kompetensi, serta pembinaan karir yang jelas terbukti mampu meningkatkan kualitas kinerja dan kepuasan kerja pegawai. sertifikasi. Karakteristik tersebut menjadikan kompetensi dan pengembangan karir relevan untuk dikaji dalam kaitannya dengan kepuasan kerja PNS. Hasil penelitian pada data Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor, faktor kompetensi pegawai beserta pembinaan karir yang jelas terbukti menjadi pendorong utama peningkatan kepuasan kerja di lingkungan kerja sektor publik. [1]. Hasil penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara turut menguatkan temuan tersebut, di mana kompetensi kerja dan sistem pengembangan karir terbukti memberikan kontribusi positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. [2].

Kajian pada organisasi sektor publik di Jawa Barat memberikan bukti yang lebih dekat dengan karakteristik penelitian ini. Nugraha et al. menemukan bahwa penelitian pada dinas kelautan dan perikanan Provinsi Jawa Barat turut membuktikan bahwa pengembangan karir serta penguatan kompetensi memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS. [3]. Temuan terdahulu pada lingkungan instansi pemerintah turut menegaskan bahwa penguasaan kompetensi menjadi prediktor utama kepuasan kerja, meski tingkat besaran pengaruh jalur karir cenderung bervariasi sesuai konteks keorganisasian dan demografi pegawai. [4–7]. Perbedaan berbagai temuan tersebut menegaskan pentingnya pengujian kembali keterkaitan antara kompetensi dan pembinaan karir terhadap kepuasan kerja di lingkungan instansi pemerintah yang berfokus pada pengembangan kapasitas aparatur.

Pra-survei yang dilakukan pada 20 PNS BPSDM Provinsi Jawa Barat pada April 2026 menunjukkan bahwa kompetensi secara keseluruhan tergolong dalam kategori pada kondisi yang teramat baik, tetapi masih dijumpai responden menilai kemampuan yang dimiliki belum sepenuhnya sesuai dengan tugas dan tuntutan baru. Pada pengembangan karir, sebagian responden masih menilai kesempatan memperoleh promosi dan mengikuti pelatihan belum dirasakan secara merata. Sementara itu, pada kepuasan kerja, masih terdapat responden yang merasa pekerjaan belum sepenuhnya sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya ruang perbaikan pada ketiga variabel yang diteliti.

State of the art penelitian ini terletak pada pengujian secara simultan kompetensi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PNS di BPSDM Provinsi Jawa Barat. Penelitian terdahulu banyak dilakukan pada organisasi bisnis, instansi pemerintah lain, atau memasukkan variabel

tambahan seperti penempatan, motivasi, lingkungan kerja, dan konflik kerja [1–6] . Selain itu, terdapat temuan yang menunjukkan hasil tidak sepenuhnya konsisten mengenai pengembangan karir, sehingga konteks organisasi dan karakteristik responden menjadi penting [4]. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan memusatkan analisis pada PNS di lembaga pengembangan SDM aparatur.

Bertitik tolak dari kesenjangan riset tersebut, kajian ini diarahkan pada penelusuran komprehensif mengenai determinan kepuasan kerja PNS di BPSDM Provinsi Jawa Barat. Fokus utamanya mencakup pengujian dampak kompetensi secara mandiri, kontribusi pengembangan karir secara parsial, serta pengaruh gabungan dari kedua variabel tersebut terhadap tingkat kepuasan kerja aparatur. Secara teoritis, temuan penelitian ini berpotensi menguatkan khazanah literatur manajemen modal manusia sektor publik. Secara praktis, hasil analisis dapat menjadi basis pertimbangan strategis bagi pimpinan BPSDM Provinsi Jawa Barat

dalam mengevaluasi dan mengembangkan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, terutama melalui peningkatan kompetensi serta pemberian kesempatan pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan pegawai, sehingga dapat mendukung terciptanya kondisi lebih baik dalam mewujudkan elevasi kepuasan kerja bagi para PNS dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

2. METODE

Penelitian ini mengaplikasikan pendekatan kuantitatif berdesain deskriptif-asosiatif. Sasaran kajian berfokus pada PNS di lingkungan BPSDM Provinsi Jawa Barat, dengan melibatkan seluruh populasi yang berjumlah 96 pegawai (data kepegawaian Maret 2026) melalui teknik *saturated sampling* (sampel jenuh). Instrumen pengumpulan data mencakup kuesioner berskala Likert 1–5, wawancara terstruktur, serta penelusuran dokumentasi.

Kerangka variabel penelitian menempatkan kompetensi (X_1) dan pengembangan karir (X_2) sebagai variabel bebas, serta kepuasan kerja (Y) sebagai variabel terikat. Setiap variabel direpresentasikan oleh 10 butir pernyataan. Dimensi kompetensi mengevaluasi aspek pengetahuan, keterampilan, konsep diri, karakteristik pribadi, hingga motif. Dimensi pengembangan karir mengukur kejelasan jalur karir, peluang promosi, penguatan kompetensi, dukungan instansi, serta keselarasan karir berbasis kapasitas individu. Sementara itu, dimensi kepuasan kerja menelaah persepsi terhadap beban kerja, kompensasi, promosi, supervisi, serta hubungan antar-rekan kerja.

Pemrosesan data memanfaatkan perangkat lunak SPSS yang mencakup pengujian validitas ($r_{hitung} > 0,30$), reliabilitas (Cronbach's Alpha $\geq 0,70$), asumsi klasik, analisis deskriptif, regresi linear berganda, uji parsial, dan koefisien determinasi. Persamaan matematis yang ditetapkan berupa $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 96 PNS BPSDM Provinsi Jawa Barat berpartisipasi sebagai responden dalam studi ini. Profil responden memperlihatkan proporsi laki-laki sebesar 53,1% (51 orang) dan perempuan sebesar 46,9% (45 orang). Jenjang pendidikan S1 mendominasi sampel dengan jumlah 45 orang (46,9%), diikuti oleh porsi terbesar masa kerja pada rentang >15 tahun sebanyak 38 orang (39,6%), serta perwakilan terbanyak berasal dari penempatan bidang fungsional sejumlah 19 orang (19,8%). Rincian data karakteristik ini disajikan secara sistematis dalam Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden berdasarkan Kategori

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Laki-laki	51	53,1
	Perempuan	45	46,9
Pendidikan	SMA/SMK	21	21,9
	D3/Diploma	14	14,6
	S1	45	46,9
	S2/S3	16	16,7
Masa kerja	1–5 tahun	32	33,3
	6–10 tahun	14	14,6
	11–15 tahun	12	12,5
	>15 tahun	38	39,6

Sumber: Data diolah, 2026.

Evaluasi validitas instrumen mencatatkan bahwa 10 butir pernyataan pada variabel kompetensi menghasilkan koefisien r_{hitung} pada kisaran 0,334–0,709. Variabel pengembangan karir menunjukkan nilai r_{hitung} antara 0,338–0,635, sementara variabel kepuasan kerja berada dalam rentang 0,378–0,689. Berhubung seluruh capaian r_{hitung} tersebut melampaui nilai r_{kritis} (0,200), segenap item item instrumen pada ketiga variabel dinyatakan sah dan teruji kelayakannya sebagai alat penggalan data.

Dari aspek konsistensi internal, pengujian reliabilitas menghasilkan koefisien Cronbach's Alpha sebesar 0,763 pada variabel kompetensi, 0,713 pada variabel pengembangan karir, serta 0,702 pada variabel kepuasan kerja. Angka-angka tersebut membuktikan bahwa seluruh variabel telah melampaui ambang batas kriteria reliabilitas yang disyaratkan dalam studi ini.

Penyajian statistik deskriptif pada studi ini bertujuan menyuplai gambaran komprehensif terkait nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), serta deviasi standar pada tiap variabel penelitian, sebagaimana terangkum dalam Tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Skor rata-rata	Kategori	Dimensi terendah
Kompetensi (X1)	358,6	Baik	Skills: 352
Pengembangan Karir (X2)	359,3	Baik	Dukungan organisasi: 350,5
Kepuasan Kerja (Y)	357,6	Baik	Rekan kerja: 351,5

Sumber: Data diolah, 2026.

Secara deskriptif, kompetensi hasil perhitungan statistik deskriptif mencatatkan skor rata-rata sebesar 358,6, di mana capaian tersebut menempatkan variabel ini pada kriteria baik.. Dimensi terendah adalah keterampilan dengan skor 352, yang menunjukkan perlunya penguatan kemampuan praktis dalam menyelesaikan pekerjaan dan permasalahan. Hasil kalkulasi menunjukkan akumulasi skor rata-rata sebesar 359,3 bagi variabel pengembangan karir, yang tergolong dalam rentang kategori memuaskan.. Dimensi dukungan organisasi menjadi yang terendah dengan skor 350,5, sehingga dukungan atasan dan fasilitas pengembangan karir masih perlu diperkuat. Kepuasan kerja memperoleh skor rata-rata 357,6 dengan kategori baik, sedangkan dimensi rekan kerja memperoleh skor terendah

351,5. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi umum ketiga variabel sudah baik, tetapi masih terdapat aspek spesifik yang perlu diperbaiki

Hasil pengujian asumsi klasik mencatatkan skor *Asymp. Sig.* bernilai 0,200, mengindikasikan normalitas pada residual data. Persyaratan bebas multikolinearitas turut terpenuhi mengingat nilai *tolerance* seluruh variabel independen melebihi 0,10 dan besaran VIF berada di angka 1,142.. Hasil pengamatan pola *scatterplot* memperlihatkan penyebaran residual secara acak tanpa membentuk pola tertentu, yang berarti tidak terindikasi gejala heteroskedastisitas. Pengujian autokorelasi turut terpenuhi dengan pencapaian skor Durbin-Watson bernilai 1,751, berada dalam kisaran aman antara d_U 1,7103 dan $4 - d_U$ 2,2897.

Hasil analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini disajikan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja PNS, yang meliputi nilai koefisien regresi dan konstanta, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Beta	t	Sig.
Konstanta	6,536	-	2,720	0,008
Kompetensi (X1)	0,681	0,758	11,896	0,000
Pengembangan Karir (X2)	0,141	0,141	2,211	0,029

Sumber: Data diolah, 2026.

Hasil estimasi regresi menandakan bahwa kompetensi berkoefisien positif sebesar 0,681 dengan *standardized beta* 0,758 serta nilai signifikansi 0,000. Kondisi ini mencerminkan bahwa peningkatan kualitas kompetensi PNS secara langsung berbanding lurus dengan penguatan tingkat kepuasan kerja. Pengujian secara parsial mencatatkan kontribusi kompetensi terhadap kepuasan kerja sebesar 61,1%. Temuan tersebut mengonfirmasi hasil kajian Suci et al. mengenai dampak positif dan signifikan kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai BPS Kabupaten Bogor [1], senada dengan penemuan Toreh et al. tentang pengaruh positif serta signifikan kompetensi kerja terhadap kepuasan kerja di lingkungan instansi pemerintah [2]. Secara teoritis, keselarasan kompetensi dengan tuntutan peran mempermudah pegawai dalam menguasai tugas, menuntaskan kendala operasional, serta meningkatkan efektivitas kerja, yang pada akhirnya membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan mereka.

Variabel pengembangan karir mencatatkan koefisien positif sebesar 0,141 dengan *standardized beta* 0,141 serta tingkat signifikansi 0,029. Angka tersebut membuktikan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan besaran kontribusi parsial mencapai 5,7%. Hasil ini memperkuat temuan Nugraha et al. pada PNS Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Barat yang mengonfirmasi adanya pengaruh pengembangan karir terhadap tingkat kepuasan kerja [3]. Ditemukan pula hasil searah pada serangkaian studi terdahulu mengenai keterkaitan antara pengembangan karir, kompetensi, dan kepuasan kerja di kalangan pegawai [6],[7].

Pengujian secara simultan antara kompetensi dan pengembangan karir menghasilkan nilai R^2 sebesar 0,669. Angka ini menandakan bahwa 66,9% variansi kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh interaksi kedua variabel bebas tersebut, sementara sisa 33,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar batasan model. Capaian ini sejalan dengan penelitian Nugraha et al. yang menempatkan kompetensi serta pengembangan karir sebagai determinan utama kepuasan kerja PNS [3], senada dengan penemuan Toreh et al. mengenai keberadaan pengaruh simultan yang signifikan dari kedua variabel tersebut terhadap kepuasan kerja [1]. Dengan demikian, integrasi antara pemenuhan standar kompetensi dan kejelasan jenjang karir terbukti menjadi faktor kunci dalam mendorong kepuasan kerja aparatur.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kompetensi memiliki kontribusi jauh lebih besar daripada pengembangan karir dalam model ini. Hal tersebut dapat menjadi masukan bagi BPSDM Provinsi Jawa Barat untuk memprioritaskan penguatan keterampilan kerja, pemecahan masalah, dan kemampuan adaptasi, sambil tetap memperbaiki dukungan organisasi terhadap pengembangan karir. Hasil ini sekaligus memperlihatkan bahwa karakteristik organisasi dan responden dapat memengaruhi besarnya kontribusi setiap variabel, sebagaimana terlihat dari adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu [4,5].

4. KESIMPULAN

Berdasarkan kalkulasi data, kompetensi, pengembangan karir, serta kepuasan kerja PNS di BPSDM Provinsi Jawa Barat secara konsisten berada pada kriteria baik. Pengujian parsial membuktikan bahwa kompetensi berpartisipasi dominan terhadap kepuasan kerja melalui kontribusi 61,1%, sementara variabel pengembangan karir menyumbang pengaruh positif dan signifikan sebesar 5,7%. Secara kolektif, kedua variabel tersebut mengeksplanasi 66,9% variansi kepuasan kerja ($R^2 = 0,669$), sedangkan 33,1% sisanya bersumber dari variabel lain di luar cakupan model. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan kapasitas individu dan penataan jenjang karir terbukti berkaitan erat dengan pengangkatan derajat kepuasan kerja aparatur.

Implikasi praktis mengarahkan BPSDM Provinsi Jawa Barat mempertahankan sekaligus mengoptimalkan efektivitas program pengembangan kompetensi, memberikan penguatan skema karir pegawai, serta membina iklim kerja yang kondusif bagi kolaborasi antar-aparatur. Bagi peneliti mendatang, penganalisisan dapat diperluas dengan mengintegrasikan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, imbalan finansial, kondisi lingkungan kerja, maupun beban kerja guna meraih gambaran yang lebih komprehensif mengenai determinan kepuasan kerja PNS.

REFERENSI

- [1] F. E. Suci, S. Karyatun, and K. Digdowiseiso, "The Effect of Job Placement, Competency, Career Development, and Motivation on Employee Job Satisfaction at Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor," *Jurnal Syntax Admiration*, vol. 4, no. 5, pp. 810–821, 2023, doi: 10.46799/jsa.v4i5.892.
- [2] F. A. Toreh, G. M. Sendow, and I. Trang, "Pengaruh Kompetensi Kerja, Pengembangan Karir dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulut," *Jurnal EMBA*, vol. 10, no. 1, 2022, doi: 10.35794/emba.v10i1.39395.
- [3] D. A. Nugraha, B. Nadeak, N. Martini, and D. J. Suyaman, "Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Barat," *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, vol. 6, no. 1, pp. 81–93, 2022, doi: 10.31602/atd.v6i1.5886.
- [4] B. W. Wicaksono, F. Reksa, and E. W. Wibowo, "Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Mandiri Cabang Jakarta MT Haryono," *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 2024, doi: 10.56943/esensi.v27i3.42.
- [5] N. T. Maryani and N. N. Ayob, "Implementation of Compensation Policy and Strengthening Employee Competency Towards Optimization of Employee Job Satisfaction," *Journal of Applied Management*, vol. 20, no. 1, pp. 109–116, 2022, doi: 10.21776/ub.jam.2022.020.01.11.
- [6] D. H. Perkasa, "The Influence of Career Development, Competence and Work Conflict on Job Satisfaction," *Talent: Journal of Economics and Business*, vol. 1, no. 1, 2023, doi: 10.59422/jeb.v1i01.189.
- [7] I. I. T. Kukus, O. S. Nelwan, and B. Lumanauw, "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kompetensi terhadap Pengembangan Karir Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pegawai Badan Narkotika Nasional Provinsi Sulawesi Utara," *Jurnal EMBA*, vol. 12, no. 3, 2024.

- [8] L. Hamidiana, M. Suryatni, and S. Wahyulina, "Analysis of the Influence of Competence, Career Development, and Job Characteristics on Employee Loyalty with Job Satisfaction as an Intervening Variable in the Employees of the Regional Research and Innovation Agency (BRIDA) West Nusa Tenggara," *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, vol. 11, no. 8, 2024, doi: 10.18415/ijmmu.v11i8.6089.
- [9] P. Yoan and I. Ali, "Effect of Compensation, Career Development on the Performance of Employees Through Job Satisfaction as Intervening Variable," *European Journal of Business and Management*, vol. 12, no. 3, 2020, doi: 10.7176/EJBM/12-3-11.
- [10] W. J. Azzahra and Maswanto, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Pusat Pemerintahan Kota Tangerang," *Jurnal Ekonomika dan Bisnis (JEBS)*, vol. 5, no. 2, pp. 488–497, 2025, doi: 10.47233/jebbs.v5i2.2536.
- [11] F. Arina Husna, H. Setiawan, and F. Zuhaena, "Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas," *Prosiding Seminar Teknologi, Akuntansi, Bisnis, Ekonomi, dan Komunitas*, vol. 4, 2024, doi: 10.35912/stabek.v4i.200.
- [12] M. Munanda, M. B., and E. D. Surya, "Analysis of Career Development and Competence on Employee Performance through Job Satisfaction," *International Journal of Management, Economic and Accounting*, vol. 4, no. 4, 2026, doi: 10.61306/ijmea.v4i4.798.
- [13] J. Gunawan, E. Hartono, and K. Kartono, "The Influence of Leadership Style and Career Development on Employee Competence Through Job Satisfaction as a Mediating Variable," *Journal La Bisecoman*, vol. 6, no. 6, 2026, doi: 10.37899/journallabisecoman.v6i6.2941.
- [14] G. Dessler, *Human Resource Management*, 16th ed. Pearson, 2020.
- [15] R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, J. Gerhart, and P. M. Wright, *Fundamentals of Human Resource Management*, 8th ed. McGraw-Hill, 2021.
- [16] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 18th ed. Pearson, 2019.