



JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi

<https://dinastirev.org/JEMSI> dinasti.info@gmail.com [+62 811 7404 455](tel:+628117404455)

E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916

DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i1>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja di PT X

Utami Nur Citrayanti¹, Nina Nurani²

¹Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, utami.citrayanti@widyatama.ac.id

²Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, nina.nurani@widyatama.ac.id

Corresponding Author: utami.citrayanti@widyatama.ac.id

Abstract: Examining how PT X's transformational leadership and career development programs affect workers' happiness on the workplace is the primary goal of this research. Quantitative, descriptive, and verificative research methods are utilized. This study aims to shed light on three factors: transformational leadership, career development, and job happiness. A total of 1,043 PT X employees with three years of service or more were used to determine the sample size for this research. A total of 282 workers were selected by a random selection procedure based on the Slovin formula and the Simple Random selection method. Multiple Linear Regression, which includes tests for heteroscedasticity, multicollinearity, and normality, is one of the data analysis approaches used. In addition, the t-test, the F-test, and the coefficient of determination (R^2) were used for hypothesis testing. The findings point to a favorable and substantial relationship between transformative leadership and career advancement and contentment in one's work environment.

Keyword: Transformational Leadership, Career Development, Job Satisfaction.

Abstrak: Penelitian dibahas memiliki tujuan guna mengkaji pengaruhnya kepemimpinan transformasional serta pengembangan karir dalam kepuasan kerja karyawan di PT X. Metode penelitian diaplikasikan pada perihal diteliti ialah bermetode penelitian kuantitatif, deskriptif dan verifikatif. Kepemimpinan transformasional, peluang pengembangan karier, dan kebahagiaan kerja adalah tiga faktor yang akan diteliti dalam penelitian ini. Mengingat jumlah total 1.043 karyawan PT X dengan memilikinya bermasa kerja melebihi 3 tahun sebagai populasi dalam perihal diteliti, sampel sebanyak 282 orang diambil menggunakan pendekatan sampling probabilitas, yaitu Simple Random Sampling dan rumus Slovin. Uji statistik untuk normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas dilakukan sebagai bagian dari analisis Regresi Linier Berganda. Selain itu, uji determinan (R^2), uji simultan (uji F), dan uji parsial (uji t) juga digunakan dalam analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional dan pengembangan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Organisasi di era perkembangan teknologi yang cepat dan globalisasi saat ini harus mengelola sumber daya manusianya secara strategis dan efisien. Pekerja tanpa sebatas dianggap sebagai orang yang melaksanakan tugas; mereka dihargai sebagai aset berharga yang memberikan kontribusi signifikan terhadap tujuan dan visi perusahaan. Manajemen sumber daya manusia kini menempatkan promosi lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kepuasan karyawan sebagai salah satu tujuan utamanya (Wibowo & Utomo, 2023). Kepuasan kerja tanpa sebatas berimplikasi akan kesejahteraannya serta psikologis karyawan, namun turut termasuk indikator utama pada menciptakan kultur pekerjaan dengan produktif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

PT X sebagai salah satu perusahaan Holding BUMN di sektor farmasi tengah menghadapi tantangan serius dalam aspek kepuasan kerja karyawan. Hasil survei kepuasan kerja yang dilakukan selama tiga tahun terakhir menunjukkan tren penurunan yang konsisten. Skor kepuasan kerja tercatat menurun dari 3,27 pada tahun 2022 menjadi 2,86 pada 2023, dan kembali turun menjadi 2,77 pada tahun 2024. Penurunan ini mengindikasikan adanya ketidakpuasan yang semakin menguat di kalangan karyawan terhadap aspek-aspek penting dalam lingkungan kerja.

Data lebih lanjut menunjukkan bahwa aspek-aspek yang mendapatkan skor kepuasan paling rendah secara konsisten berkaitan dengan sistem manajemen kinerja, pengembangan karir, serta kepemimpinan manajemen puncak. Rendahnya kepuasan terhadap sistem komunikasi, performance management, dan integritas pada tahun 2022, diikuti dengan rendahnya sistem karir dan pengembangan pada tahun 2023, serta manajemen puncak pada tahun 2024, mencerminkan perlunya pembenahan dalam pendekatan kepemimpinan dan kebijakan pengembangan karyawan.

Wawancara mendalam yang dilakukan peneliti dengan perwakilan karyawan dari berbagai level juga mengungkapkan beragam persoalan, mulai dari ketidakjelasan arah strategis perusahaan, minimnya transparansi komunikasi, hingga stagnasi dalam sistem pengembangan karir. Karyawan menyuarakan harapan terhadap hadirnya kepemimpinan yang lebih visioner, terbuka, dan responsif, serta sistem pengembangan karir yang lebih objektif, transparan, dan berbasis kompetensi.

Pada kerangka teoritis, teori dua faktor Herzberg menekankan jika faktor-faktor dengan memunculkan kepuasan kerja (motivator) berbeda akan faktor-faktor dengan menyebabkan ketidakpuasannya kerja (hygiene factors). Faktor motivator meliputi aspek intrinsik pekerjaan seperti tanggung jawab, pengakuan, dan kemajuan, sedangkan faktor hygiene mencakup aspek ekstrinsik seperti kebijakan perusahaan, gaji, dan hubungan antarindividu (Lestari & Kusuma, 2024). Spector (dalam Cyntia & Christiana, 2023) juga menambahkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh sembilan dimensi, antara lain promosi, supervisi, komunikasi, rekan kerja, dan pekerjaan dijalani.

Pada konteks dibahas, kepemimpinan transformasional dianggap relevan untuk menjawab tantangan manajerial yang dihadapi oleh organisasi. Kepemimpinan transformasional mengedepankan pengaruhnya ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, juga perhatian individual terhadap karyawan (Wang et al., 2021), maka diharapkannya berkemampuan membangun lingkungannya pekerjaan dengan semakin suportif juga meningkatkan kepuasan kerja. Kemudian pengembangan karir yang terstruktur dan adil menunjang instrumen penting dalam membangun loyalitas dan motivasi kerja karyawan (Andriani & Charli, 2023). Namun, temuan empiris sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa studi menunjukkan pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, sementara studi lain menunjukkan sebaliknya (Adiprana & Surya, 2025; Velia Sari et al., 2025; Ujang, 2023).

Berdasarkan fenomena tersebut serta hasil temuan lapangan dan tinjauan teori yang ada, maka perihal diteliti memiliki tujuan guna mengkaji pengaruhnya kepemimpinan transformasional serta pengembangannya karir akan kepuasan kerja karyawan pada PT X. Perihal dikaji diharapkannya turut berkontribusi guna pengembangan praktik manajemen SDM, khususnya dalam menciptakan strategi peningkatan kepuasan kerja yang lebih efektif dan berorientasi jangka panjang.

METODE

Metode perihal diteliti mengaplikasikan pada perihal diteliti ialah bermetode penelitian kuantitatif, deskriptif dan verifikatif. Kepemimpinan transformasional, peluang pengembangan karier, dan kebahagiaan kerja termasuk tiga faktor yang menjadi fokus penelitian ini. Skala ordinal digunakan sebagai alat ukur pada perihal diteliti. Penelitian dibahas mengaplikasikan sumber data primer serta sekunder. Guna mengumpulkannya data primer, kuesioner dikirimkan menuju semua pemangku kepentingan yang relevan. Buku, jurnal, dan artikel yang relevan berfungsi sebagai sumber data sekunder pada perihal diteliti. Populasi penelitian ini terdiri dari 1.043 karyawan PT X dengan masa kerja melebihi tiga tahun, lalu berteknik *probability sampling* yakni *Simple Random Sampling* dan perumusan slovin, diperoleh sampel sebanyak 282 orang.

Teknik pengambilan daya diaplikan pada perihal diteliti yakni melalui mengaplikasikan data primer. Data primer dalam perihal diteliti yaitu mengaplikasikan data hasil kuesioner dengan skala likert kemudian diolahkan serta dikaji melalui data serta disajikannya berbentuk tabel serta narasi. Teknik analisa data dilaksankannya bertahap:

1. Analisis Regresi Linear Berganda, melalui tersusun akan Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, dan Uji Heterokedastisitas
2. Hipotesis: tersusun atas uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), dan uji determinan (R^2)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Berganda

Mengacu perhitungan analisis regresi linier berganda dilakansakan melalui statistik, sehingga diperolehkannya temuan yakni:

Tabel 1. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.409	.086		39.865
	Kepemimpinan Transformasional	.067	.032	.084	2.098
	Pengembangan Karir	.015	.001	.804	20.090

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26.0 (2025)

Mengacu output SPSS di atas, sehingga diperolehkan persamaannya regresi yaiu:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = 3,409 + 0,067X_1 + 0,015X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = variabel kepuasan kerja
 X₁ = variabel kepemimpinan transformasional
 X₂ = variabel pengembangan karir
 α = konstanta
 β₁ = koefisien regresi kepemimpinan transformasional
 β₂ = koefisien regresi pengembangan karir

e = error term

Berdasarkan persamaannya garis regresi diperoleh, sehingga model regresi turut diinterpretasikan yakni:

- Konstanta bernilai 3,409 berartikan apabila kepemimpinan transformasional (X1) dan pengembangan karir (X2) bernilainya ialah nol, sehingga kepuasan kerja (Y) ialah 3,409.
- Nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X1) $\beta_1 = 0,067$ bernilai positif. Perihal tersebut menunjukkannya jika tiap peningkatan kepemimpinan transformasional berjumlah 1 kali ataupun 1%, sehingga kepuasan kerja turut mengalami peningkatan berjumlah 0,067 ataupun 6,7% berasumsi jika variabel lainnya bernilai tetap.
- Nilai koefisien regresi pengembangan karir (X2) $\beta_2 = 0,015$ bernilai positif. Perihal tersebut menunjukkan jika tiap peningkatannya kepemimpinan transformasional berjumlah 1 kali ataupun 1%, sehingga kepuasan kerja turut mengalaminya peningkatan sebesar 0,015 ataupun 1,5% maka berasumsikan jika variabel lain nilainya berketetapan.

Uji Normalitas Data

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		282
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.09475574
Most Extreme Differences	Absolute	.052
	Positive	.046
	Negative	-.052
Test Statistic		.052
Asymp. Sig. (2-tailed)		.060 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Hasil olah data SPSS 26.0 (2025)

Mengacu tabel *Kolmogrov-Smirnov* di atas menunjukkannya jika bernilai signifikansi berjumlah 0,060 > 0.05. Sehingga turut disimpulkan jika pada bermodel regresi yang dipakai sudah memenuhinya data berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

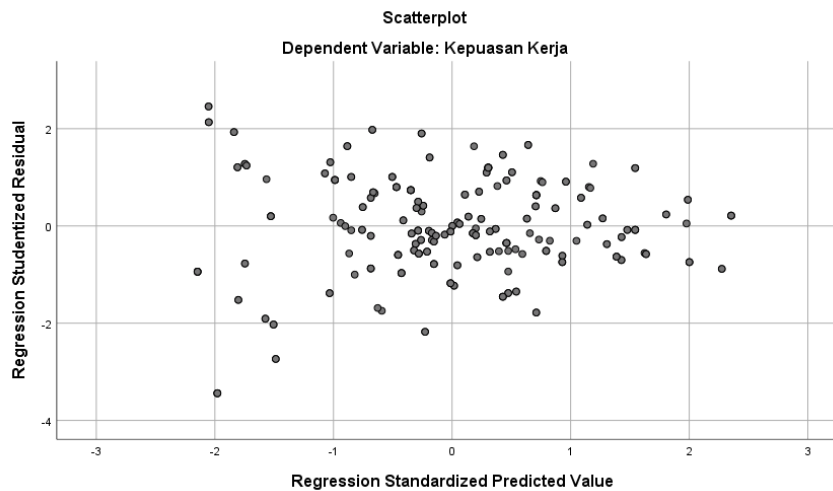
				Coefficients ^a				Collinearity Statistics	
Model				Standardized Coefficients	t	Sig.		Tolerance	VIF
				Beta					
1	(Constant)	3,409	0,086		39,865	0,000			
	Kepemimpinan Transformasional	0,067	0,032	0,084	2,098	0,037	0,580	1,724	
	Pengembangan Karir	0,015	0,001	0,804	20,090	0,000	0,580	1,724	

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Uji multikolinearitas menghasilkan nilai toleransi sebesar 0,580 untuk variabel kepemimpinan transformasional dan 0,580 untuk variabel pengembangan karier. Nilai VIF

untuk kedua variabel tersebut berada di bawah 10, dan semua nilai toleransi $> 0,10$. Ketiadaan multikolinearitas dalam model regresi memungkinkan kesimpulan tersebut.

Uji Heterokedastisitas



Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26.0, 2025

Gambar 1. Hasil Uji Heterokedastisitas

Mengacu gambar 1 maka diketahuinya tanpa terdapatnya berpola jelas, juga titik-titiknya menyebarkan pada atas serta bawah berangka 0 dalam bersumbu Y. Maka turut berkesimpulan jika tanpa terjadinya heteroskedastisitas.

Tabel 4. Hasil Uji Heterokedastisitas

		Coefficients ^a			
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t Sig.
1	(Constant)	3.613	3.220		1.122 .263
	Kepemimpinan Transformasional	1.922	1.197	.123	1.607 .109
	Pengembangan Karir	-.032	.019	-1.970	-1.675 .098

a. Dependent Variable: ABS.RES

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26.0, 2025

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki signifikansi berjumlah 0,109 ($>0,05$) dan pengembangan karir sebesar 0,098 ($>0,05$), sehingga tanpa terjadinya heteroskedastisitas.

Uji Hipotesis

Uji Parsial (uji t)

Tabel 5. Hasil Uji Parsial (Uji t)

		Coefficients ^a			
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	T Sig.
1	(Constant)	3.409	.086		39.865 .000
	Kepemimpinan Transformasional	.067	.032	.084	2.098 .037
	Pengembangan Karir	.015	.001	.804	20.090 .000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26.0, 2025

Mengacu tabel tersebut turut diuji hipotesis parsial yakni:

a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

1. $H_0 : b_1 = 0$, Tanpa terdapatnya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
2. $H_1 : b_1 \neq 0$, Terdapatnya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Mengacu perhitungan statistik uji t untuk Kepemimpinan Transformasional adalah:

1. $t_{hitung} = 2,098 > \text{dari } t_{tabel} = 1,969$ (Sample: 282; $df=278$ dan $\alpha=5\%$),
2. nilai Sig. adalah 0,037 berarti $< 0,05$

Artinya: H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga terdapatnya pengaruhnya signifikan kepemimpinan transformasional terhadapnya kepuasan kerja.

b. Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

1. $H_0 : b_2 = 0$, Tanpa terdapatnya pengaruhnya signifikan pengembangan karir akan kepuasan kerja
2. $H_1 : b_2 \neq 0$, Terdapatnya pengaruhnya signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Mengacu perhitungannya statistik uji t guna Pengembangan Karir di atas:

3. $t_{hitung} = 20,090 < \text{dari } t_{tabel} = 1,969$ (Sample: 282; $df=278$ dan $\alpha=5\%$),
4. nilai Sig. adalah 0,00 berarti $< 0,05$

Artinya: H_0 ditolakan serta H_1 diterima, maka terdapatnya pengaruhnya signifikan pengembangannya karir akan kepuasannya kerja.

Uji Simultan (uji F)

Tabel 6. Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.211	2	3.605	398.704	.000 ^b
	Residual	2.523	279	.009		
	Total	9.734	281			
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						
b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformatif						

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26.0

Dari tabel di atas F_{hitung} sebesar 398,704. Nilai F_{tabel} dengan derajat $df_1 = k-1$ ($3-1 = 2$) dan $df_2 = n-k-1$ ($282-3-1=278$) pada taraf signifikansi 0,05, yaitu 3,03.

Mengacu F_{hitung} ($398,704 > F_{tabel}$ (3,03) atau

Bernilai sig. sebesar 0.000 ($< \text{dari } 0,05$), sehingga H_0 ditolakan serta H_1 diterima.

Artinya: Terdapatnya berpengaruh signifikan serta simultannya kepemimpinan transformasional juga pengembangan karir akan kepuasan kerja.

Koefisien Determinasi

Tabel 7 Hasil Uji Korelasi dan Koefisien Determinasi Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.861 ^a	.741	.739	.09509

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26.0

Hasil analisis SPSS menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0.861. X_1 mewakili kepemimpinan transformasional, dan X_2 mewakili pengembangan karier; kedua variabel

tersebut berkorelasi dengan mendalam ($86,1\% r=Y$) terhadap kepuasan kerja (Y), sehingga dengan ini terjadi hubungan yang sangat kuat. Nilai R -Square adalah $0,741$ berdasarkan hasil SPSS. Dengan kata lain, terdapat korelasi sebesar $74,1\%$ antara Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kepuasan Kerja (Y) ketika kedua variabel X_1 dan X_2 dipertimbangkan bersama-sama. Pada saat yang sama, faktor-faktor yang tidak termasuk dalam persamaan regresi ini atau tidak diteliti bertanggung jawab atas sisa $25,9\%$.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja di PT X

Temuan perhitungan statistik pengujian t untuk variabel kepemimpinan transformasional bernilai t hitung = $2,098 >$ dari t tabel = $1,969$ serta bernilai Sig. $0,037$ berarti $< 0,05$. Perihal tersebut menggambarkan bahwa terdapatnya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Perihal diteliti selaras akan pengkajian Adiprana dan Surya (2025), menunjukkannya jika kepemimpinan transformasional berpengaruh berpositif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya peningkatan kepemimpinan ini berimplikasi akan peningkatan kepuasan kerja, dan sebaliknya. Hasil yang positif tersebut menguatkan teori tentang kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepercayaan pada pemimpin serta memengaruhi kepuasan dan keterikatan karyawan (Khan *et al.*, 2019). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa wewenang transformasional dapat menjadi gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk membangkitkan, membujuk, dan membimbing pekerja dalam mencapai tujuan yang lebih besar sekaligus mengoptimalkan keterampilan.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja di PT X

Temuan diperhitungkan statistik uji t untuk variabel pengembangan karir bernilai t hitung = $20,090 <$ mengacu t tabel = $1,969$ dan bernilai Sig. $0,00$ berarti $< 0,05$. Perihal tersebut menggambarkan jika peluang pengembangan karir memiliki dampak besar terhadap kepuasan di lingkungan kerja. Temuan studi dibahas selaras akan perihal diteliti Andriani dan Charli (2023), dengan menemukannya jika berinvestasi dalam pekerjaan seseorang dapat membuatnya merasa terpenuhi dalam pekerjaannya dan membuka pintu bagi peluang pengembangan karir yang lebih baik. Temuan positif meliputi mendukung teori Siagian (2014) tentang peran pengembangan karir, yang menyatakan bahwa ketika pekerja memiliki tujuan profesional yang jelas, mereka lebih termotivasi untuk mencapai potensi penuh mereka. Kemudian dengan otomatis turut menunjang peningkatan kinerja organisasi dan kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Mengacu temuan perihal diteliti terkait pengaruhnya kepemimpinan transformasional juga pengembangannya karir akan kepuasan karyawan di PT Bio Farma (Persero), diperoleh temuan bahwa kedua variabel independen turut berimplikasi signifikan akan kepuasannya kerja. Meskipun secara umum nilai rata-rata berada pada kategori baik, terdapat beberapa indikator yang memperoleh nilai paling rendah sehingga memerlukan perhatian dan tindak lanjut dari pihak manajemen.

Pada variabel kepemimpinan transformasional, indikator dengan nilai terendah adalah “kebijakan yang ditetapkan oleh top management memberikan dukungan nyata terhadap pengembangan kebutuhan individu karyawan”. Oleh karena itu, perusahaan dapat merancang kebijakan yang memasukkan Individual Development Plan (IDP) sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM, serta meningkatkan komunikasi dua arah antara top management dan karyawan melalui forum seperti townhall meeting atau coaching session.

Sementara itu, pada variabel pengembangan karir, indikator dengan nilai terendah adalah “informasi tentang lowongan jabatan yang dapat dilamar secara internal mudah

diakses oleh seluruh karyawan”. Untuk mengatasi hal ini, manajemen disarankan untuk membangun sistem informasi karir internal yang mudah diakses oleh seluruh karyawan. Selain itu, perlu dilakukan penyebaran informasi secara rutin dan merata melalui kanal komunikasi resmi perusahaan, serta penyediaan layanan konsultasi karir untuk mendukung transparansi dan keadilan dalam proses promosi maupun rotasi jabatan.

Dengan menerapkan langkah-langkah operasional tersebut, diharapkan perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka, mendukung pengembangan potensi karyawan, serta meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh.

REFERENSI

- Agus Iqbal Hawabi. (2023). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap employee engagement pada pegawai negeri sipil di Kabupaten X. *Tabsyir: Jurnal Dakwah dan Sosial Humaniora*, 4, 117–125. <https://doi.org/10.59059/tabsyir.v4i4.513>
- Agussupriadi, & Ali. (2024). Pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan. *JAFM: Journal of Accounting and Finance Management*, 5(5). <https://doi.org/10.38035/jafm.v5i5>
- Amaradipta, Winarsunu, & Pertiwi. (2021). Persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan. *Cognicia*, 10(2), 132–140. <https://doi.org/10.22219/cognicia.v10i2.22472>
- Andriani, Y., & Charli, C. O. (2023). Analisis pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, sistem reward dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Abaisiat Raya. *Jurnal Bisnis Digital*, 1(1), 1–14.
- Ardiansyah, Andriani, & Adji Kusuma. (2024). Gaya kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal E-Bis: Ekonomi Bisnis*, 8(1), 25–38. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i1.1597>
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125–138.
- Departemen Tata Kelola HC. (2023). *Laporan survei kepuasan dan engagement karyawan PT Bio Farma (Persero)*. PT Bio Farma (Persero).
- Departemen Tata Kelola HC. (2024). *Laporan employee satisfaction & engagement survey PT Bio Farma (Persero)*. PT Bio Farma (Persero).
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. Pearson.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (8th ed.). Pearson Education.
- Greenhaus, J., & Callanan, G. (2006). *Encyclopedia of career development* (2nd ed.). Sage Publications.
- I Made Yoga Adiprana, & Ida Bagus Ketut Surya. (2025). Peran kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), 239–255.
- Juniwati, & Lia. (2021). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja PT Produk Sawitindo Jambi (Makin Group).

- Kurniawan, Irfan, Hariani, Munir, & Masnawat. (2023). Analisis dampak kepemimpinan transformasional, kolaborasi tim, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. *EBIS-Jurnal Ekonomi dan Bisnis UNSURI*, 3(2).
- Lestari, & Kusuma. (2024). *Psikologi industri dan organisasi*. PT Nasya Expanding Management.
- Nino Eka Putra/FEB UI M. (2019, August 9). Toto Pranoto: BUMN harus sejalan antara public service obligation (PSO) dan bisnis. <https://feb.ui.ac.id/2019/08/09/toto-pranoto-bumn-harus-sejalan-antara-public-service-obligation-pso-dan-bisnis/>
- Putri, & Sentosa. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Patria Maritime Lines. *Jurnal IKRAITH-EKONOMIKA*, 5(2).
- Rahmawati, I., Bagus, F., & Darmawan, A. (2021). Analisis pengaruh pelatihan, motivasi dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT Hyup Sung Indonesia. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(6).
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Prentice Hall.
- Shelton, K. (2001). The effects of employee development programs on job satisfaction and employee retention [Doctoral dissertation].
- Sholikhah, W. P., & Lubis, T. (2022). Pengaruh keterikatan karyawan dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada bank swasta di Jakarta. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan*, 3.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-2, Cetakan ke-29). Bandung: Alfabeta.
- Telvani Candra. (2023). Analisis pengembangan karir pegawai pada Bank BRI cabang Kota Tanjungpinang [Master's thesis].
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen organisasi: Definisi dipengaruhi dan mempengaruhi*. Makassar: Nas Media Pustaka.
- Yuwono, H. T. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. BPFE Yogyakarta.