

ISSN (ONLINE) 2598 9928



INDONESIAN JOURNAL OF LAW AND ECONOMIC
PUBLISHED BY
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO

Table Of Contents

Journal Cover	1
Author[s] Statement	3
Editorial Team	4
Article information	5
Check this article update (crossmark).....	5
Check this article impact	5
Cite this article	5
Title page	6
Article Title.....	6
Author information	6
Abstract	6
Article content	8

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Dr. Wisnu Panggah Setiyono, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([Sinta](#))

Managing Editor

Rifqi Ridlo Phahlevy, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([ORCID](#))

Editors

Noor Fatimah Mediawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Faizal Kurniawan, Universitas Airlangga, Indonesia ([Scopus](#))

M. Zulfa Aulia, Universitas Jambi, Indonesia ([Sinta](#))

Sri Budi Purwaningsih, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Emy Rosnawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Totok Wahyu Abadi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

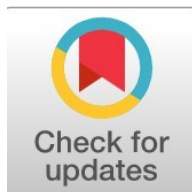
Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact (*)



Save this article to Mendeley



(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

Reward Systems Outweigh Career Development in Public Utility Employee Job Satisfaction

Sistem Insentif Lebih Berpengaruh Dibandingkan Pengembangan Karier dalam Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Utilitas Umum

Anisah Isnaini, 22012010267@student.upnjatim.ac.id (*)

Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Indonesia

Ika Korika Swasti, ikaks.ma@upnjatim.ac.id

Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Indonesia

(*) Corresponding author

Abstract

General Background: Employee job satisfaction is essential to human resource management and organizational performance. **Specific Background:** Declining satisfaction levels highlight concerns regarding career opportunities, compensation, and benefits in public service organizations. **Knowledge Gap:** Inconsistent findings regarding career development and job satisfaction require further empirical investigation. **Aims:** This study examines the relationships between career development, reward systems, and employee job satisfaction using a quantitative approach involving 126 permanent employees. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). **Results:** Career development showed a significant positive relationship with job satisfaction ($\beta = 0.326$; $p = 0.002$), while reward systems demonstrated a stronger relationship ($\beta = 0.507$; $p < 0.001$). Both variables explained 62.5% of the variance in job satisfaction ($R^2 = 0.625$). **Novelty:** The study provides comparative empirical evidence demonstrating the stronger contribution of reward systems relative to career development in public service organizations. **Implications:** Transparent performance-based rewards and equitable career advancement opportunities are essential considerations for supporting employee job satisfaction.

Highlights:

- Professional advancement demonstrated a significant positive coefficient ($\beta = 0.326$).
- Compensation and recognition mechanisms recorded a larger coefficient ($\beta = 0.507$).
- The structural model explained 62.5% of the outcome variance.

Keywords: Career Development, Reward System, Job Satisfaction

Date Published: 2026-10-29

Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting bagi perusahaan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi, karena keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang dimiliki [1]. Kepuasan kerja merupakan perasaan pribadi karyawan yang dipengaruhi oleh persepsi tentang pekerjaan mereka yang terbentuk saat bekerja, karyawan yang memperoleh hasil maksimal dan pengakuan dari lingkungan kerja yang baik [2]. Selain itu, kepuasan kerja merupakan indikator penting yang menggambarkan kondisi psikologis karyawan di lingkungan kerja; karyawan yang kebutuhan dasarnya terpenuhi akan merasa dihargai, nyaman, serta mampu mengembangkan potensi dirinya secara maksimal [3].

PERUMDA Surabaya merupakan salah satu perusahaan daerah yang menyediakan layanan bagi masyarakat Kota Surabaya sehingga dituntut memiliki sumber daya manusia yang profesional dan puas dalam bekerja guna mendukung kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan. Data indeks kepuasan karyawan perusahaan selama tahun 2021-2025 menunjukkan pergerakan fluktuatif dan mengalami penurunan sebesar 2,2% dari tahun 2024 ke tahun 2025. Selain itu, perbandingan indeks kepuasan per aspek pada tahun 2024 dan 2025 juga menunjukkan bahwa seluruh sembilan aspek yang diukur mengalami penurunan, dengan penurunan terbesar terjadi pada aspek sistem karir sebesar 4,04%, diikuti kompensasi dan benefit 4,01%, komunikasi sebesar 3,26%, serta rekognisi dan penghargaan sebesar 3,14%.

Pengembangan karir merupakan serangkaian upaya berkelanjutan yang dirancang perusahaan untuk mendukung karyawan dalam meningkat kemampuan, kompetensi, dan potensi [4]. Berdasarkan hasil pra survei pada sebagian karyawan menunjukkan bahwa 68,75% karyawan menilai perusahaan memberikan peluang promosi, namun masih terdapat sebagian karyawan merasa peluang promosi belum dirasakan secara merata. Kemudian sebesar 62,5% karyawan menyatakan telah merasakan program pelatihan dan pengembangan karyawan dan sebagian karyawan mengatakan sebaliknya. Serta 62,5% karyawan telah merasakan perusahaan memberikan kesempatan pengembangan karir secara adil namun, sebagian lainnya menyatakan belum diberikan kesempatan. Karyawan yang memiliki kesempatan berkembang cenderung lebih termotivasi, puas, dan berkinerja optimal. Sebaliknya, keterbatasan pengembangan menurunkan motivasi dan kontribusi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan program pengembangan karir yang adil dan terbuka untuk meningkatkan kepuasan kerja [5].

Selain pengembangan karir, sistem *reward* turut menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. *reward* merupakan bentuk apresiasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas prestasi, kontribusi, atau pencapaian tertentu. Hasil pra survei menunjukkan bahwa 56,25% karyawan menilai kesesuaian *reward* dengan kontribusi belum sepenuhnya dirasakan oleh seluruh karyawan, selanjutnya 75% menyatakan fasilitas kesejahteraan telah memenuhi kebutuhan karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengelolaan pengembangan karir dan sistem *reward* belum sepenuhnya mampu memenuhi harapan karyawan. Selain itu, aspek rekognisi dan penghargaan pada tahun 2025 hanya mencapai indeks kepuasan sebesar 77,71%, yang menandakan bahwa sistem *reward* juga belum berjalan secara optimal.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Saefullah [6] menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada sektor perbankan, sementara Elvina dan Aliya [7], serta Fadillah dan Rizky [8] menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Demikian pula, penelitian mengenai sistem *reward* oleh Michella dan Edalmen [9] serta Haning et al. [10] menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *gap* yang perlu diuji lebih lanjut, khususnya pada konteks perusahaan daerah penyedia layanan publik seperti PERUMDA.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan dan pengaruh sistem *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PERUMDA Surabaya.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis multivariat yang digunakan dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian yang secara simultan mengakomodasi evaluasi model pengukuran maupun model struktural. Dalam metode *Partial Least Square* (PLS), terdapat dua bentuk hubungan utama yang menjadi dasar pemodelan, yaitu *outer model* (hubungan eksternal/model pengukuran) dan *inner model* (hubungan internal/model struktural) [11]. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang berjumlah 645 orang. Ghazali merekomendasikan jumlah sampel antara 30 hingga 100 untuk pendekatan ini dengan begitu jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*error tolerance*) sebesar 8%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 126 responden [12]. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria karyawan aktif, berstatus karyawan tetap, dan memiliki masa kerja minimal satu tahun, selanjutnya dilanjutkan dengan *proportionate stratified random sampling* agar setiap bagian terwakilkan secara proporsional.

Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala likert 1-5 yaitu Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju, dan Sangat Setuju. Variabel pengembangan karir diukur dengan indikator yaitu peluang karir, pelatihan dan pengembangan, serta keadilan dalam peluang karir. Variabel sistem *reward* diukur melalui indikator yaitu, bonus,

kesejahteraan, serta penghargaan psikologis dan sosial. Variabel kepuasan kerja dapat diukur melalui indikator yaitu, pekerjaan, gaji, pengawas, dan rekan kerja.

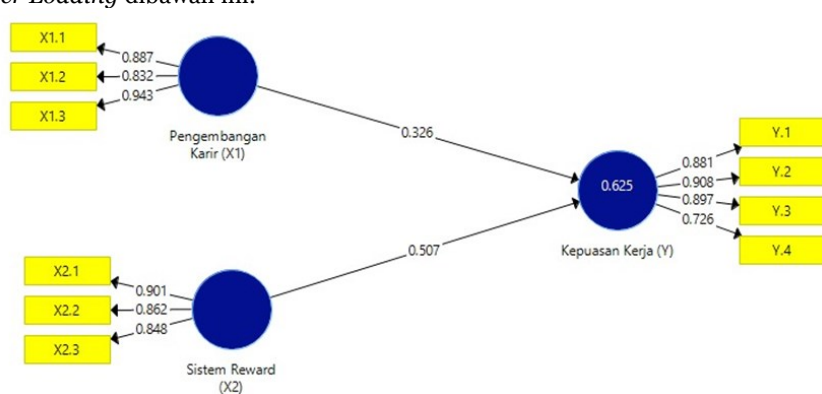
Hasil dan Pembahasan

A. Hasil

1. Analisis Outer Model

a. Convergent Validity

Convergent Validity diuji menggunakan nilai *outer loading*. Sebuah indikator dikatakan memiliki *convergent validity* yang baik jika nilai *outer loading* > 0,70. Nilai *outer loading* dari setiap indikator pada variabel yang diteliti disajikan pada Gambar 1. *Outer Loading* dibawah ini:



Gambar 1. Outer Loading

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada gambar diatas, memperlihatkan bahwa semua indikator valid karena memiliki nilai *outer loading* diatas 0,70. Oleh karena itu, semua indikator tersebut memenuhi kriteria *convergent validity* dan menunjukkan validitas yang memadai.

b. Discriminant Validity

Validitas diskriminan dapat dilihat melalui AVE (*Average Variance Extracted*), di mana nilai AVE, > 0,5 menunjukkan konstruk telah memenuhi validitas diskriminan. Berikut nilai AVE untuk setiap variabel pada penelitian ini disajikan pada Tabel 1. *Average Variance Extracted* (AVE) dibawah ini:

Tabel 1. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted
Kepuasan Kerja (Y)	0,733
Pengembangan Karir (X1)	0,790
Sistem Reward (X2)	0,758

Berdasarkan tabel 1. di atas menunjukkan hasil pengujian menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE) memperlihatkan bahwa seluruh penelitian ini mempunyai tingkat validitas yang cukup. Setiap variabel memiliki nilai melebihi ambang batas minimum 0,5, yang merupakan standar validitas diskriminan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua variabel pada penelitian ini menunjukkan validitas diskriminan yang memadai.

c. Composite Reliability

Composite reliability merupakan ukuran reliabilitas konstruk yang menggunakan menggunakan metode *composite reliability* untuk mengevaluasi reliabilitas setiap pada sebuah variabel, nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 untuk dianggap memenuhi kriteria *composite reliability*. Nilai *composite reliability* setiap variabel pada Tabel 2. *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* berikut ini:

Tabel 2. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja (Y)	0,916	0,877
Pengembangan Karir (X1)	0,918	0,865
Sistem Reward (X2)	0,904	0,840

Berdasarkan tabel 2. menunjukkan hasil pengujian *Composite Reliability*, ketiga variabel tersebut menunjukkan *Composite Reliability* di atas 0,70 yang menandakan bahwa semua variabel pada penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas yang dipersyaratkan. selain itu, *Cronbach's Alpha* untuk setiap variabel juga diatas 0,70 sehingga memperkuat bukti reliabilitas instrumen penelitian.

d. Inner Model

Inner model menunjukkan keterkaitan antara variabel satu laten dengan laten lainnya. Signifikan hubungan antar variabel menjadi dasar dalam menentukan penerimaan atau penolakan hipotesis yang dipakai untuk pengujian hipotesis adalah metode *resampling Bootstrap*. Sedangkan untuk menguji model struktural diterapkan melalui memperhatikan nilai *R-Square* sebagai indikator *goodness fit*. Uji terhadap *inner model* dilakukan melalui analisis nilai *R-Square* pada kesamaan antar variabel laten. Nilai *R-Square* menunjukkan besarnya variabel independen dapat menjabarkan variabel dependen disajikan dalam Tabel 3. *R-Square* berikut ini:

Tabel 3. R-Square

Variabel	R-Square
Kepuasan Kerja (Y)	0,625

Berdasarkan tabel 3. di atas menunjukkan nilai *R-Square* kepuasan kerja 0,625 menunjukkan bahwa variabel independen yaitu pengembangan karir dan sistem *reward* sebesar 62,5%, sedangkan sisanya sebesar 37,5% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini mampu mempengaruhi kepuasan kerja sebagai fenomena.

e. Uji Hipotesis

Untuk mengevaluasi pengaruh langsung, hipotesis ini diuji dengan tabel nilai *path coefficients*. Untuk mendapatkan nilai *t-statistic*, *p-value*, dan nilai *original sample*. Proses bootstrapping digunakan untuk melakukan uji *path coefficient*. Adanya pengaruh langsung yang signifikan antara variabel diperlihatkan p-value di bawah 0,05. Pengaruh antar variabel dinyatakan signifikan jika nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dengan tingkat signifikansi 5%. Berikut nilai *path coefficient* adalah dijabarkan pada Tabel 4. *Path Coefficient* sebagai berikut:

Tabel 4. Path Coefficient

Hubungan antar Variabel	Original Sample	T-Statistic	P-Values
Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	0,326	3,146	0,002
Sistem <i>Reward</i> → Kepuasan Kerja	0,507	4,396	0,000

Berdasarkan tabel 4. di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis dapat disebutkan sebagai berikut:

H1 : Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, dapat diterima dengan nilai *path coefficients* sejumlah 0,326, dan nilai T-Statistic 3,146, atau P-Value sejumlah 0,002 < 0,005, dengan hasil signifikan (positif). Semakin baik pengembangan karir maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

H2 : Sistem *Reward* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, dapat diterima dengan nilai *path coefficient* sejumlah 0,507, dan nilai T-Statistic 4,396 > 1,96, atau P-Value sejumlah 0,000 < 0,0005, dengan hasil signifikan (positif). Semakin baik sistem *reward* maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengembangan karir dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karir yang meliputi peluang promosi, pelatihan dan pengembangan, dan keadilan dalam peluang karir dapat menaikkan kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karir yang adil dan transparan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Salah satu bentuk pengembangan karir PERUMDA Surabaya adalah keadilan dalam peluang karir.

Keadilan dalam peluang karir memiliki kontribusi terbesar dalam pengembangan karir di PERUMDA Surabaya. Keadilan dalam peluang karir merupakan persepsi karyawan mengenai adanya kesempatan yang sama bagi setiap individu untuk memperoleh promosi jabatan, mengikuti pelatihan, serta mengembangkan karir berdasarkan kompetensi, prestasi, dan kontribusi yang dimiliki tanpa adanya perlakuan yang bersifat subjektif. Keadilan dalam peluang karir dapat membuat karyawan merasa dihargai secara objektif berdasarkan kompetensi dan kinerja yang mereka miliki, tanpa adanya diskriminasi atau favoritisme dalam proses penentuan promosi maupun pengembangan karir. Kondisi tersebut menumbuhkan rasa percaya karyawan terhadap sistem manajemen perusahaan, sekaligus mendorong munculnya rasa dihargai sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan [13].

Karyawan di PERUMDA Surabaya merasa bahwa kurang meratanya kesempatan promosi serta minimnya transparansi dalam penentuan kriteria pengembangan karir bagi karyawan, sehingga sebagian karyawan merasa proses tersebut belum sepenuhnya didasarkan pada kompetensi dan kinerja secara objektif. Kondisi ini menunjukkan lemahnya keterbukaan perusahaan dalam mengkomunikasikan jalur dan kriteria promosi kepada karyawan, sebagai akibat dari proses promosi yang sepenuhnya menjadi kewenangan atasan tanpa mekanisme pengajuan mandiri bagi karyawan. Minimnya keterbukaan tersebut membuat sebagian karyawan tidak memiliki acuan yang jelas untuk mengarahkan pengembangan dirinya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Susilo dan Wulansari (2023) yang menegaskan pengembangan karir memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan penelitian Sitompul et al. (2021) juga menemukan hubungan positif serupa antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja [14] [15].

2. Pengaruh Sistem Reward terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Sistem *reward* memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan *reward* yang sesuai dengan kontribusi dan kinerja yang telah mereka berikan akan merasa bahwa upaya kerjanya dihargai secara layak oleh organisasi, sehingga menumbuhkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani.

Sistem *reward* yang memiliki kontribusi terbesar adalah bonus sebagai bentuk kompensasi tambahan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pencapaian target atau prestasi kerja yang melebihi standar yang telah ditetapkan. Pada PERUMDA Surabaya pemberian bonus dikaitkan langsung dengan pencapaian target kinerja baik individu maupun tim, sehingga tidak semua karyawan otomatis menerima bonus tersebut, melainkan hanya mereka yang mampu memenuhi atau melampaui target kinerja yang ditetapkan. Kondisi ini mendorong karyawan untuk terus meningkatkan produktivitas dan kualitas kerjanya, karena mereka menyadari bahwa perolehan bonus sepenuhnya bergantung pada pencapaian kinerja masing-masing. Ketika karyawan meyakini bahwa pencapaian kinerja yang lebih baik akan berbanding lurus dengan kompensasi tambahan yang mereka peroleh, maka akan tumbuh rasa puas terhadap sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang belum mencapai target berpotensi merasa kurang diapresiasi meski telah berkontribusi secara maksimal dalam batasan yang ada di luar kendalinya.

Selain itu, nilai bonus yang diterima oleh karyawan dinilai belum sepenuhnya sesuai dengan harapan, sehingga sebagian karyawan merasa kurang puas terhadap besaran penghargaan finansial yang diberikan. Kondisi ini tidak terlepas dari adanya kebijakan efisiensi yang diterapkan perusahaan, yang turut berdampak pada aspek kompensasi dan benefit karyawan secara keseluruhan. Efisiensi tersebut menyebabkan penyesuaian pada nilai bonus yang diberikan, sehingga meskipun karyawan telah mencapai atau melampaui target kinerja yang ditetapkan, apresiasi finansial yang diterima belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi yang telah mereka berikan. Ketika karyawan meyakini bahwa pencapaian kinerja yang lebih baik akan berbanding lurus dengan kompensasi tambahan yang mereka peroleh, maka akan tumbuh rasa puas terhadap sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang belum mencapai target maupun karyawan yang telah berkontribusi maksimal namun menerima nilai bonus yang dirasa belum memadai berpotensi merasa kurang diapresiasi, sehingga hal ini perlu menjadi perhatian perusahaan agar sistem reward dapat berjalan lebih optimal dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Haning et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *reward* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, serta diperkuat oleh penelitian Lestari dan Saroyo (2022) yang menunjukkan bahwa pemberian reward secara adil dan tepat waktu meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa usahanya mendapatkan pengakuan yang layak dari perusahaan. Oleh karena itu, PERUMDA Surabaya perlu terus mempertahankan dan mengoptimalkan sistem pemberian bonus yang adil, transparan, dan berbasis kinerja agar kepuasan kerja karyawan dapat terus meningkat.

Simpulan

Pengembangan karir dan sistem *reward* masing-masing berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PERUMDA Surabaya, dengan sistem reward memiliki kontribusi yang lebih besar dibandingkan pengembangan karir. Semakin baik persepsi karyawan terhadap keadilan peluang karir, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Begitu juga dengan sistem *reward* semakin baik persepsi karyawan terhadap merata dan transparan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dan sistem *reward* bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sehingga masih terdapat faktor lain di luar kedua variabel tersebut yang turut berperan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji variabel lain seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, atau keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*), serta memperluas jangkauan responden agar hasil penelitian dapat menggambarkan kondisi yang lebih luas. Untuk PERUMDA Surabaya disarankan untuk lebih terbuka dalam menyampaikan syarat dan kriteria promosi jabatan berdasarkan kompetensi dan kinerja karyawan, serta terus menjaga dan meningkatkan sistem pemberian bonus yang adil dan sesuai dengan capaian kerja, agar kepuasan kerja karyawan dapat terus tumbuh secara berkelanjutan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terimakasih kepada seluruh dosen manajemen UPN “Veteran” Jawa Timur dan manajemen PERUMDA Surabaya yang telah memberikan izin pengambilan data selama proses penelitian ini berlangsung.

References

1. J. Fausta and S. Ekawati, “Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan manajemen karir terhadap kepuasan kerja karyawan,” *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, vol. 5, no. 2, pp. 457–465, 2023, doi: 10.24912/jmk.v5i2.23416.
2. A. T. Uma and I. K. Swasti, “Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. X,” *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, vol. 8, no. 1, p. 181, 2024, doi: 10.33087/ekonomis.v8i1.1295.
3. D. N. Annisa and G. Anindyah, “Efektivitas sistem reward dan recognition terhadap retensi manajemen dan tenaga kesehatan di JEC Eye Hospitals & Clinics,” *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, vol. 5, no. 1, pp. 363–371, 2025, doi: 10.37481/jmeb.v5i1.1202.
4. A. Ansori, Y. I. Handayani, and D. D. Astuti, “Peranan kepuasan kerja dalam memediasi tingkat pendidikan, promosi jabatan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai,” *RIGGS*, vol. 4, no. 2, pp. 2409–2418, Jun. 2025, doi: 10.31004/riggs.v4i2.850.
5. E. Rulianti and G. Nurpibadi, “Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan,” *Jesya*, vol. 6, no. 1, pp. 849–858, Jan. 2023, doi: 10.36778/jesya.v6i1.1011.
6. U. A. Saefullah, “Dampak penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan perbankan,” *TMJ*, vol. 6, no. 2, pp. 223–235, Nov. 2021, doi: 10.33050/tmj.v6i2.1761.
7. I. Elvina and S. Aliya, “Pengaruh pengembangan karir dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo Palembang,” *Jurnal Ekonomika dan Bisnis (JEBS)*, vol. 4, no. 5, pp. 1332–1341, 2024, doi: 10.47233/jebs.v4i5.2135.
8. H. Fadillah and M. C. Rizky, “Fasilitas dan pengembangan karir terhadap kepuasan kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Gaperta,” *Journal of International Multidisciplinary Research*, vol. 2, no. 12, pp. 50–53, 2024, doi: 10.62504/jimr1017.
9. Michella and Edalmen, “Pengaruh penghargaan, lingkungan kerja, dan hubungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan,” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 4, no. 4, pp. 987–996, 2022, doi: 10.24912/jmk.v4i4.20562.
10. R. Haning, N. P. Nursiani, D. Y. Salean, and T. Timuneno, “Pengaruh reward terhadap kepuasan kerja karyawan pada PLTD Cogindo Tenau,” *GLORY Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, vol. 5, no. 4, pp. 919–928, 2024, doi: 10.35508/glory.v5i4.14987.
11. P. R. Sihombing, S. Indonesia, and A. M. Arsani, *Aplikasi SEM PLS dalam Berbagai Software untuk Statistisi Pemula: Software R, STATA, Adanco, WarpPLS*. Tangerang, Indonesia: Minhaj Pustaka, 2025.
12. I. Ghazali and H. Latan, *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*, 2nd ed. Semarang, Indonesia: Universitas Diponegoro, 2018.
13. O. E. Tanjung and J. Surjanti, “Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja dengan pengembangan karier sebagai variabel intervening,” *JMBI UNSRAT*, vol. 10, no. 2, pp. 1553–1563, Aug. 2023, doi: 10.35794/jmbi.v10i2.50005.
14. S. S. Susilo and P. Wulansari, “Pengaruh pengembangan karier dan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Taiho,” *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, vol. 7, no. 2, pp. 535–551, 2023, doi: 10.31955/mea.v7i2.3043.
15. D. H. Sitompul, D. Sinaga, I. M. Sitanggang, and M. I. Purba, “Pengaruh sistem rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT Sinar Jernih Suksesindo,” *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, vol. 4, no. 3, pp. 432–440, 2021, doi: 10.37481/sjr.v4i3.321.