

Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, Serta Apresiasi Pimpinan Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Di Divisi Layanan Human Capital PT Bio Farma (Persero)

Refiza Gita Duana^{1*}, Gurawan Dayona Ismail²

Universitas Indonesia Membangun

Penulis Korespondensi: refizagita190@student.inaba.ac.id^{1*},
gurawan.dayona@inaba.ac.id²

Article Information:

Received: June 23, 2025; accepted: June 28, 2025; published: June 30, 2025

Abstract

This study aims to examine the relationship between career development, work environment, and leadership appreciation toward employee job satisfaction in the Human Capital Service Division of PT Bio Farma. Data were collected through a closed-ended Likert-scale questionnaire distributed to 40 respondents. The research instrument was tested for validity and reliability prior to analysis using multiple linear regression. The results indicate that both the work environment and leadership appreciation have a significant influence on job satisfaction, whereas career development does not show a significant effect. Simultaneously, the three independent variables contribute significantly to job satisfaction, with a coefficient of determination (R^2) of 0.413. This finding implies that over 40% of the variation in job satisfaction can be explained by the three variables. The study highlights the importance of developing human resource policies that emphasize a supportive work environment and an effective, fair recognition system.

Keywords: Job Satisfaction, Career Development, Work Environment, Leadership Appreciation, Human Resource Policy

1. Pendahuluan

Dalam konteks global, WHO menegaskan bahwa kesehatan adalah investasi jangka panjang, hak dasar manusia, serta kewajiban bersama. Kualitas pelayanan kesehatan yang prima membutuhkan dukungan dari sistem farmasi dan distribusi obat yang andal, termasuk peran strategis perusahaan farmasi nasional seperti PT Bio Farma. Sebagai produsen vaksin dan produk biologi lainnya, Bio Farma berperan penting dalam menjaga ketahanan kesehatan nasional.

Kinerja organisasi sangat penting dalam perusahaan ([Prayogo et al., 2024](#); [Zulkarnaen et al., 2024](#)) tidak lepas dari peran sumber daya manusianya. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul akibat evaluasi terhadap pengalaman kerja yang dirasakan karyawan ([Kalos et al., 2023](#)). [Zahra & Wijaya, \(2023\)](#) menambahkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas, produktivitas, serta penurunan turnover karyawan.

Published by:

Survei dari JobStreet.com menunjukkan bahwa 73% karyawan di Indonesia mengaku tidak puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, PT Bio Farma justru mendapatkan pengakuan nasional melalui penghargaan Stellar Workplace Award 2024 untuk kategori “Employee Commitment and Satisfaction”, dengan capaian tingkat kepuasan karyawan sebesar 85%. Fakta ini menunjukkan adanya keberhasilan manajerial dalam membangun budaya kerja yang mendukung kesejahteraan dan motivasi kerja karyawan, khususnya di Divisi Layanan Human Capital sebagai pengelola inti kebijakan SDM perusahaan.

Faktor yang diyakini mempengaruhi kepuasan kerja antara lain adalah pengembangan karir, lingkungan kerja, dan apresiasi pimpinan. Pengembangan karir, baik melalui pelatihan, promosi, maupun perencanaan karir, diyakini dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan ([Mangkunegara, 2017](#)). Namun, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan temuan yang beragam Salfa et al., (2025); Slanika & Supiyadi, (2025).

Aspek seperti kenyamanan ruang kerja, hubungan antar karyawan, serta gaya kepemimpinan dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap organisasi. [Miami et al., \(2024\)](#) menyatakan hal serupa terjadi pada apresiasi pimpinan, yang dalam beberapa studi disebut sebagai pendorong utama semangat dan dedikasi karyawan, namun juga menunjukkan hasil variatif dalam konteks berbeda.

Dengan mempertimbangkan berbagai dinamika tersebut, studi ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam pengaruh pengembangan karir, lingkungan kerja, dan apresiasi pimpinan terhadap tingkat kepuasan kerja di Divisi Layanan Human Capital PT Bio Farma. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi baik secara teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, maupun secara praktis sebagai masukan strategis bagi peningkatan retensi dan kesejahteraan pegawai.

2. Kajian Pustaka

2.1 Pengembangan Karir

Pengembangan karir merujuk proses yang dirancang organisasi untuk membantu karyawan dalam meraih kemajuan profesional dan peningkatan kompetensi kerja secara berkelanjutan. Menurut [Mangkunegara, \(2017\)](#) mengemukakan bahwa pengembangan karir mencakup rangkaian kegiatan kepegawaian yang membantu individu dalam menyusun dan merealisasikan rencana karir masa depannya. Sementara itu, [Slanika & Supiyadi, \(2025\)](#) menyebutkan bahwa pengembangan karir tidak hanya mencakup promosi jabatan, tetapi juga pelatihan, pemberian informasi karir, serta rotasi dan mutasi yang menunjang kemajuan profesional karyawan.

Indikator pengembangan karir dapat mencakup beberapa aspek penting, seperti kesempatan promosi, pelatihan dan pengembangan, kejelasan jalur karir, dan keterlibatan dalam perencanaan karir. Penelitian empiris menunjukkan bahwa pengembangan karir berkaitan erat dengan peningkatan motivasi, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja karyawan ([Hidayat et al., 2021](#)).

2.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dipahami sebagai serangkaian kondisi, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik, di tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan, keselamatan, dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang mendukung mampu mendorong produktivitas karyawan, sementara kondisi yang tidak kondusif dapat menimbulkan tekanan psikologis dan mengurangi kepuasan kerja ([Wahyudin, 2022](#)). Secara umum, lingkungan kerja diklasifikasikan menjadi dua kategori:

fisik dan non-fisik. Lingkungan fisik mencakup elemen-elemen seperti pencahayaan, tata letak ruang, sirkulasi udara, dan perlengkapan kerja. Sementara itu, aspek non-fisik meliputi interaksi sosial antar karyawan, dukungan dari pimpinan, dan iklim kerja yang kolaboratif ([Agustiani & Muttaqin, 2023](#); [Yordan Kalos et al., 2023](#)).

Beberapa penelitian menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja ([Agustiani & Muttaqin, 2023](#)). Namun, hasil berbeda ditemukan oleh ([Miami et al., 2024](#)) menemukan bahwa dalam organisasi yang bersifat hierarkis dan kaku, pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja cenderung tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja sangat bergantung pada struktur organisasi dan persepsi individu terhadap lingkungan tersebut.

2.3 Apresiasi Pimpinan

Apresiasi pimpinan merupakan bentuk penghargaan atau pengakuan atas kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Menurut ([Shahrudin & Husain, 2024](#)), apresiasi dapat berbentuk verbal (pujian, pengakuan langsung), non-verbal (bonus, fasilitas tambahan), serta pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Apresiasi yang diberikan secara tepat dapat memperkuat motivasi kerja, meningkatkan rasa percaya diri, serta memperkuat hubungan emosional antara atasan dan bawahan.

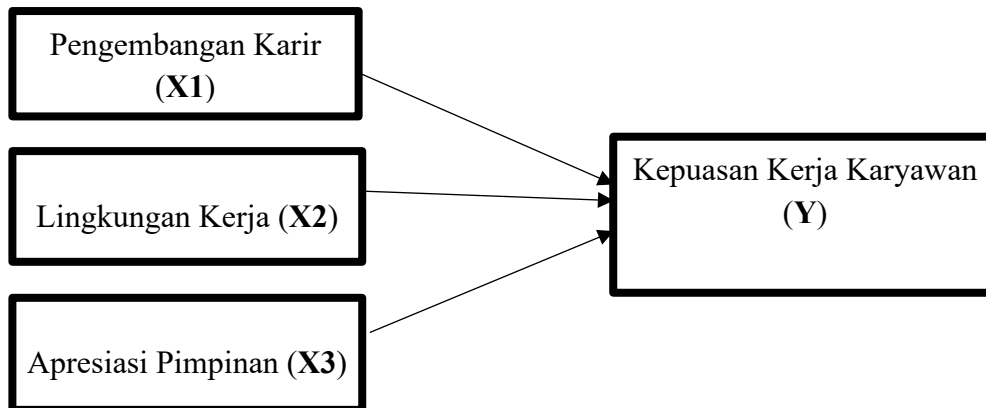
[Pranesty & Rahmi, \(2024\)](#) menegaskan bahwa adanya apresiasi dari atasan menunjukkan bahwa perusahaan menghargai usaha dan dedikasi karyawan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian [Putri et al., \(2022\)](#) dan [Carter, \(2021\)](#) menemukan bahwa apresiasi pimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Meskipun demikian, penting untuk memperhatikan konsistensi dan keadilan dalam pemberian apresiasi, agar tidak menimbulkan rasa ketidakadilan atau konflik internal.

2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan refleksi dari reaksi emosional dan afektif seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan sejauh mana harapan dan kebutuhan individu dapat terpenuhi melalui pekerjaan tersebut. Menurut [Afandi, \(2018\)](#), menjelaskan bahwa faktor-faktor seperti imbalan finansial, hubungan interpersonal, kondisi kerja, serta peluang pengembangan diri memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. ([Hidayat et al., 2021](#)) mengklasifikasikan dimensi kepuasan kerja menjadi enam, yaitu imbalan, pekerjaan itu sendiri, jenjang promosi, hubungan dengan rekan kerja, supervisi, dan kondisi lingkungan kerja.

Banyak studi terdahulu membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel penting dalam menjelaskan loyalitas, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi ([Wahyudin, 2022](#)). Oleh karena itu, pengaruh variabel-variabel seperti pengembangan karir, lingkungan kerja, dan apresiasi pimpinan terhadap kepuasan kerja penting untuk diteliti secara simultan agar diperoleh pemahaman yang lebih utuh.

2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Berpikir

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Nama & Tahun	Judul Jurnal	Persamaan	Perbedaan	Hasil
Zaelani et al., 2024	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada PT Atamora Tehnik Makmur Jakarta)	Membahas hubungan antara karakteristik/lingkungan kerja dan kinerja	Menambahkan variabel budaya organisasi; tidak mengukur kepuasan kerja	Lingkungan kerja dan karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja
Kalos et al., 2023	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Media Solusi Network	Sama-sama meneliti lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja	Tidak membahas apresiasi dan pengembangan karir	Semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
Nurazyk a et al., 2024	Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja	Meneliti pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja	Tidak mengkaji apresiasi pimpinan dan variabel lain	Keduanya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Zahra, & Wijaya 2023	Pada PT Bizzar Industri Kota Bandung	Sama-sama meneliti faktor organisasi terhadap kepuasan kerja	Variabel berbeda: beban kerja, kompensasi, motivasi	Motivasi signifikan, kompensasi tidak, beban kerja negatif signifikan
	Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di The White Clover			
Prayogo et al., 2024	Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Akur Pratama	Mengukur hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja	Fokus pada kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel lain	Ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja

3. Research Method

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan mengukur pengaruh pengembangan karir, lingkungan kerja, dan apresiasi pimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Divisi Layanan Human Capital PT Bio Farma. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengumpulan data dalam bentuk angka yang dapat dianalisis secara statistik untuk memperoleh kesimpulan objektif mengenai keterkaitan antar variabel ([Sugiyono, 2019](#)). Penelitian ini bersifat asosiatif, karena bertujuan menguji pengaruh dan hubungan antar variabel dalam suatu populasi tertentu.

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini terbatas pada karyawan yang bekerja di Divisi Layanan Human Capital PT Bio Farma. Berdasarkan data internal perusahaan, jumlah populasi karyawan aktif di divisi ini adalah 40 orang. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teknik total sampling, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden karena jumlahnya relatif kecil dan memungkinkan untuk dijangkau secara menyeluruh.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner, sementara data sekunder dikumpulkan melalui studi pustaka dari jurnal ilmiah, laporan perusahaan, dokumen internal, serta literatur yang relevan dengan isu kepuasan kerja.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner tertutup. Instrumen disusun berdasarkan indikator yang berasal dari teori dan penelitian terdahulu ([Prayogo et al., 2024](#)). Setiap butir pernyataan dalam kuesioner disusun dalam skala Likert lima poin, dengan rentang jawaban dari “sangat tidak setuju” (1) hingga “sangat setuju” (5). Skala ini dipilih karena efektif dalam mengukur tingkat sikap, persepsi, atau opini responden terhadap suatu pernyataan yang bersifat ordinal.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini mengkaji tiga variabel independen, yaitu:

- Pengembangan Karir (X1)
- Lingkungan Kerja (X2)
- Apresiasi Pimpinan (X3)

Sementara variabel dependen yang diteliti adalah:

- Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Dimensi dan indikator dari masing-masing variabel dirinci dalam tabel operasionalisasi variabel (disajikan pada bagian selanjutnya).

Tabel 2. Operasional Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Ukur
Tingkat Kepuasan Kerja (Y)	Persepsi pegawai terhadap pekerjaan, kompensasi, dan lingkungan di tempat kerja, yang mempengaruhi kepuasan mereka secara keseluruhan.	1) Kepuasan terhadap pekerjaan 2) Kepuasan terhadap rekan kerja 3) Kepuasan terhadap pimpinan 4) Kepuasan terhadap kompensasi	1) Rasa puas terhadap jenis pekerjaan 2) Hubungan interpersonal yang harmonis 3) Gaya kepemimpinan dan komunikasi atasan 4) Kepuasan terhadap gaji dan tunjangan	Skala Likert
Pengembangan Karir (X1)	Proses pengembangan potensi dan kemampuan pegawai untuk meningkatkan karier mereka dalam organisasi.	1) Kesempatan promosi 2) Pelatihan & Pengembangan 3) Perencanaan Karir	1) Kejelasan jalur karir 2) Fasilitas pelatihan untuk peningkatan kemampuan 3) Keterlibatan dalam perencanaan karir	Skala Likert
Lingkungan Kerja (X2)	Kondisi fisik dan non-fisik di tempat kerja yang mempengaruhi kenyamanan dan produktivitas pegawai.	1) Lingkungan fisik 2) Hubungan antar karyawan 3) Hubungan dengan atasan	1) Kondisi ruang kerja 2) Kerjasama dan keharmonisan antar rekan 3) Interaksi dan dukungan dari pimpinan	Skala Likert

Apresiasi Pimpinan (X3)	Bentuk penghargaan dan pengakuan yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai atas pencapaian kerja yang telah dilakukan	1) Penghargaan verbal 2) Penghargaan non-verbal 3) Keterlibatan dalam keputusan	1) Pengakuan atas hasil kerja 2) Imbalan atas kinerja 3) Dilibatkan dalam pengambilan keputusan 4) Pemberian Penghargaan	Skala Likert
-------------------------	---	---	---	--------------

3.5 Teknik Analisis Data

Beberapa tahapan analisis yang digunakan antara lain:

3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk menguji validitas instrumen, digunakan analisis korelasi Pearson Product Moment, sedangkan uji reliabilitas dilakukan melalui penghitungan Cronbach's Alpha. Instrumen dianggap valid apabila nilai signifikansi $< 0,05$ dan dikatakan reliabel jika nilai α lebih besar dari 0,60.

3.5.2. Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, perlu dipastikan bahwa data memenuhi asumsi klasik, yang meliputi:

- Uji Normalitas, menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov untuk menguji distribusi residual.
- Uji Multikolinearitas, dengan mengevaluasi nilai Tolerance dan VIF pada masing-masing variabel bebas.
- Uji Heteroskedastisitas, yang dilakukan dengan metode visual melalui scatterplot antara nilai prediksi dan residual.

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui pengaruh dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun simultan, digunakan teknik regresi linear berganda. Bentuk umum persamaan regresi yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kepuasan kerja

X_1 = Pengembangan karir

X_2 = Lingkungan kerja

X_3 = Apresiasi pimpinan

a = Konstanta

$b_1 - b_3$ = Koefisien regresi

e = Error term

2. Uji t dan Uji F

Uji t digunakan untuk menilai pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Sementara itu, uji F bertujuan untuk menguji pengaruh semua variabel

independen secara bersama-sama (simultan) terhadap kepuasan kerja.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R Square digunakan untuk mengetahui sejauh mana proporsi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model regresi yang dibangun.

4. Findings and Discussions

Berdasarkan hasil pengolahan data dari 40 responden pada Divisi Layanan Human Capital PT Bio Farma:

4.1 Uji Validitas dan Ujin Reabilitas

1. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana setiap pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur konstruk variabel dengan tepat. Dalam penelitian ini, validitas diuji menggunakan teknik korelasi Pearson Product Moment dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Dengan jumlah responden sebanyak 40 orang, maka nilai r-tabel yang digunakan adalah 0,312.

Kriteria yang digunakan menyatakan bahwa suatu pernyataan dikategorikan valid apabila nilai r-hitung > r-tabel dan nilai signifikansi < 0,05. Berdasarkan hasil pengujian terhadap item-item pernyataan dalam variabel Pengembangan Karir (X1), Lingkungan Kerja (X2), Apresiasi Pimpinan (X3), dan Kepuasan Kerja (Y), seluruh pernyataan menunjukkan nilai r-hitung di atas 0,312 dan signifikansi sebesar 0,000, sehingga seluruh item instrumen dalam penelitian ini dinyatakan valid..

Tabel 3. Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Pengembangan Karir (X1)	Perusahaan memberikan kejelasan jalur karir kepada saya.	0.611	0,312	0.000	Valid
	Saya memiliki kesempatan mengikuti pelatihan pengembangan diri.	0.654	0,312	0.000	Valid
	Saya dilibatkan dalam perencanaan karir oleh atasan atau HR.	0.587	0,312	0.000	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	Kondisi ruang kerja saya mendukung kenyamanan bekerja.	0.634	0,312	0.000	Valid
	Saya memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja.	0.599	0,312	0.000	Valid
	Pimpinan memberikan dukungan dan komunikasi yang baik.	0.571	0,312	0.000	Valid
Apresiasi Pimpinan (X3)	Pimpinan memberikan pengakuan atas hasil kerja saya.	0.662	0,312	0.000	Valid
	Saya menerima imbalan atas kinerja yang telah saya capai.	0.648	0,312	0.000	Valid
	Saya dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.	0.603	0,312	0.000	Valid
	Saya memperoleh penghargaan atas pencapaian kerja saya.	0.615	0,312	0.000	Valid

Kepuasan Kerja (Y)	Saya merasa puas terhadap jenis pekerjaan yang saya lakukan.	0.679	0,312	0.000	Valid
	Saya memiliki hubungan interpersonal yang harmonis di tempat kerja.	0.712	0,312	0.000	Valid
	Saya puas terhadap gaya kepemimpinan dan komunikasi atasan.	0.694	0,312	0.000	Valid
	Saya merasa puas dengan gaji dan tunjangan yang diterima.	0.688	0,312	0.000	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu memberikan hasil yang konsisten apabila pengukuran dilakukan kembali dalam kondisi yang sama. Instrumen dinyatakan reliabel apabila seluruh item pernyataan menunjukkan konsistensi internal yang tinggi dalam mengukur konstruk variabelnya. Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas menggunakan teknik Cronbach's Alpha, dengan ketentuan bahwa suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai Alpha lebih besar dari 0,70.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel, yaitu Pengembangan Karir (X1), Lingkungan Kerja (X2), Apresiasi Pimpinan (X3), dan Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai Cronbach's Alpha $> 0,70$, sehingga seluruh instrumen dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. Nilai-nilai lengkap ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Pengembangan Karir	0.845	0.7	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.801	0.7	Reliabel
Apresiasi Pimpinan	0.837	0.7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.879	0.7	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

4.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji normalitas

Dilakukan untuk memastikan bahwa data residual dari model regresi terdistribusi secara normal, yang merupakan salah satu prasyarat penting dalam analisis regresi linier klasik. Pengujian ini menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov, dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika nilai signifikansi (Asymp. Sig. 2-tailed) $> 0,05$, maka data residual berdistribusi normal.
- Jika nilai signifikansi $\leq 0,05$, maka data residual tidak berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai statistik Kolmogorov–Smirnov sebesar 0,067 dan nilai signifikansi sebesar 0,200. Karena nilai signifikansi tersebut lebih besar dari batas kritis 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi normal.

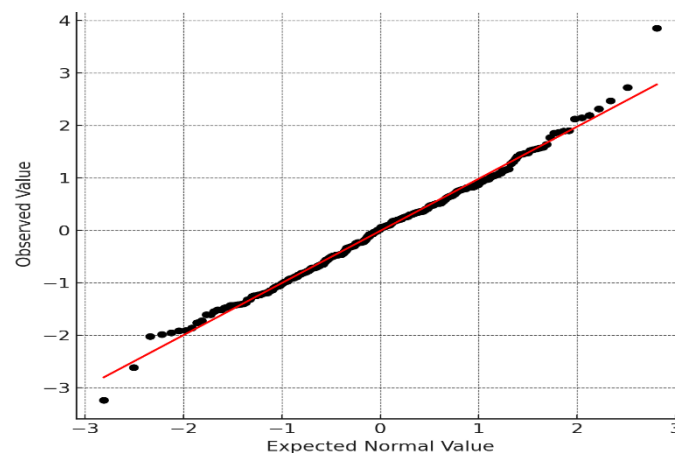
Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

Uji	Statistik K–S	Signifikansi	Kesimpulan
Kolmogorov–Smirnov	0,067	0,200	Data residual berdistribusi normal

Sumber: Hasil Pengolahan

Dengan terpenuhinya asumsi normalitas, maka model regresi layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian asumsi klasik berikutnya.

Selain pengujian secara statistik melalui Kolmogorov–Smirnov, normalitas residual juga diverifikasi secara visual menggunakan grafik Normal P–P Plot of Regression Standardized Residual. Grafik ini menggambarkan sebaran titik-titik hasil observasi terhadap nilai ekspektasi normal. Jika titik-titik tersebut mengikuti pola diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi normal.



Gambar 2. Normal P–P Plot of Regression Standardized Residual

Menunjukkan bahwa titik-titik residual mengikuti garis diagonal, yang memperkuat hasil uji statistik bahwa data residual berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengidentifikasi apakah terdapat hubungan korelatif yang kuat antar variabel independen dalam model regresi, yang dapat memengaruhi keakuratan estimasi koefisien regresi. Multikolinearitas yang tinggi berpotensi menyebabkan nilai koefisien menjadi tidak stabil dan interpretasi hasil menjadi bias. Oleh karena itu, pengujian ini penting dilakukan sebelum analisis regresi dilanjutkan.

Pengujian dilakukan dengan mengamati dua indikator, yaitu nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

Jika $Tolerance < 0,10$ dan $VIF > 10$, maka terdapat indikasi multikolinearitas.

Jika $Tolerance > 0,10$ dan $VIF < 10$, maka model dinyatakan bebas dari multikolinearitas.

Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai Tolerance dan VIF untuk masing-masing variabel independen berada dalam batas yang diperbolehkan, sebagaimana ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 6. Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Pengembangan Karir	0,765	1,307	Tidak terjadi multikolinearitas
Lingkungan Kerja	0,742	1,348	Tidak terjadi multikolinearitas
Apresiasi Pimpinan	0,793	1,260	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Hasil Pengolahan

Dengan demikian, seluruh variabel independen dalam model regresi dinyatakan bebas dari gejala multikolinearitas, sehingga analisis regresi linier berganda dapat dilakukan secara lebih valid dan reliabel.

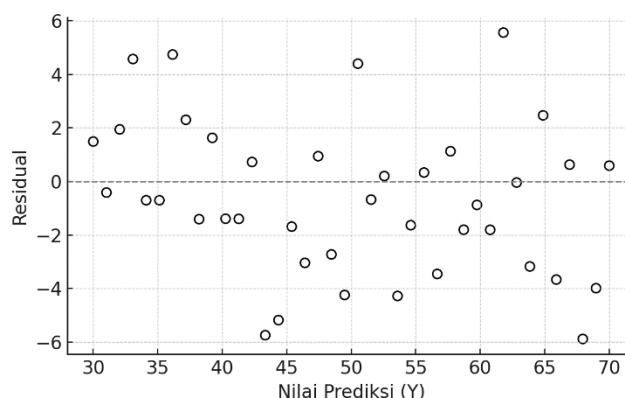
3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varians residual tidak konstan, maka terjadi heteroskedastisitas, yang dapat mengganggu validitas model regresi linier klasik.

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan metode visual menggunakan scatterplot, yaitu dengan memetakan nilai residual terhadap nilai prediksi. Dasar pengambilan keputusan dalam uji ini adalah:

- Jika pola titik-titik residual menyebar secara acak di sekitar sumbu horizontal dan tidak membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- Jika titik-titik membentuk pola tertentu (misalnya mengerucut atau melebar), maka terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil pengolahan data, scatterplot menunjukkan sebaran titik yang menyebar secara acak dan merata di atas dan di bawah garis horizontal nol. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.



Gambar 3. Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Menunjukkan bahwa titik-titik residual tersebar secara acak di sekitar garis horizontal tanpa

pola tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas, sehingga asumsi kesamaan varians residual (homoskedastisitas) telah terpenuhi.

4.3 Analisis Regresi Linear Berganda

1) Uji t (Uji Parsial)

Uji t dilakukan untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, yaitu kepuasan kerja. Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah setiap variabel bebas secara individual memberikan kontribusi yang signifikan dalam model regresi. Hasil pengujian uji t ditampilkan pada Tabel berikut

Tabel 7. Hasil Uji t

Variabel	Unstandardized Coefficients		Beta	t hitung
	B	Std. Error		
(Konstanta)	2.746	1.978	—	1.388
Pengembangan Karir (X1)	-0.208	0.112	-0.452	-1.858
Lingkungan Kerja (X2)	0.609	0.142	0.827	4.298
Apresiasi Pimpinan (X3)	-0.261	0.109	-0.565	-2.385

Sumber: Hasil Pengolahan

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa:

Pengembangan Karir (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai signifikansi sebesar $0,073 > 0,05$. Ini menunjukkan bahwa secara parsial, program pengembangan karir belum mampu meningkatkan kepuasan kerja secara nyata.

Lingkungan Kerja (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.

Apresiasi Pimpinan (X3) berpengaruh negatif namun signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan signifikansi $0,023 < 0,05$. Temuan ini mengisyaratkan bahwa bentuk apresiasi yang tidak sesuai ekspektasi atau tidak proporsional dapat berdampak negatif terhadap tingkat kepuasan karyawan.

2). Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk menguji apakah seluruh variabel independen dalam model—yaitu Pengembangan Karir (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Apresiasi Pimpinan (X3)—secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, yaitu Kepuasan Kerja (Y).

Tabel 8. Hasil Uji f

Sum of Squares Regression	df	Mean Square	F hitung	Sig.	Keterangan
36.617	3	12.206	8.815	0.000	Signifikan (Model diterima)

Sumber: Hasil Pengolahan

Berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai F hitung sebesar 8,815 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan, ketiga variabel independen yang diteliti berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dapat diterima dan layak untuk menjelaskan variasi pada variabel dependen berdasarkan variabel-variabel bebas yang dimasukkan dalam model.

3) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel bebas terdiri atas Pengembangan Karir (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Apresiasi Pimpinan (X3), sedangkan variabel terikat adalah Kepuasan Kerja (Y).

Tabel 9. Koefisien Determinasi (R^2)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.678	0.460	0.413	1.176

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2025

Dari hasil pengujian diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,413, yang berarti bahwa 41,3% variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen dalam model. Sementara itu, 58,7% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kemampuan prediktif yang cukup baik dalam konteks sosial dan organisasi yang kompleks.

4.4 Discussions

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari ketiga variabel independen yang diuji, yaitu Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan Apresiasi Pimpinan, terdapat dua variabel yang berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, yaitu Lingkungan Kerja dan Apresiasi Pimpinan. Sementara itu, variabel Pengembangan Karir tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja.

Variabel Pengembangan Karir (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar $0,073 > 0,05$, yang menunjukkan bahwa secara statistik, pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja tidak signifikan. Kondisi ini dapat disebabkan oleh rendahnya persepsi karyawan terhadap efektivitas program pengembangan karir yang disediakan perusahaan. Meskipun organisasi mungkin telah menawarkan pelatihan atau jalur karir yang terstruktur, namun jika hal tersebut tidak diakses secara merata atau tidak dirasakan manfaat langsungnya oleh karyawan, maka dampaknya terhadap kepuasan kerja menjadi lemah. Temuan ini sejalan dengan studi [Hidayat et al. \(2021\)](#) yang menyatakan bahwa keterlibatan dalam perencanaan karir dan kejelasan jalur karir menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Sebaliknya, variabel Lingkungan Kerja (X2) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil ini memperkuat pandangan bahwa lingkungan kerja yang mendukung baik secara fisik maupun sosial berkontribusi dalam meningkatkan kenyamanan, motivasi, serta keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian sebelumnya oleh Dinda (2021) dan [Yordan \(2022\)](#) yang menegaskan bahwa suasana kerja yang harmonis dan dukungan dari

pimpinan secara langsung meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Sementara itu, variabel Apresiasi Pimpinan (X3) juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\text{Sig.} = 0,023 < 0,05$), namun arah koefisien regresinya bernilai negatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa bentuk apresiasi yang diberikan oleh pimpinan belum sepenuhnya sesuai dengan harapan karyawan. Ketidaksesuaian ini dapat muncul karena bentuk penghargaan yang tidak relevan, tidak adil, atau tidak transparan, sehingga justru menimbulkan persepsi negatif. Hasil ini mendukung temuan [Zaelani \(2022\)](#) yang menyatakan bahwa efektivitas apresiasi sangat bergantung pada sejauh mana pemberian penghargaan sesuai dengan nilai dan preferensi karyawan.

Secara simultan, ketiga variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil uji F dengan F hitung sebesar 8,815 dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai Adjusted R^2 sebesar 0,413 mengindikasikan bahwa 41,3% variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model, seperti beban kerja, gaya kepemimpinan, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, atau budaya organisasi.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa temuan utama sebagai berikut:

1. Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah menyediakan program pengembangan karir, manfaat dari program tersebut belum sepenuhnya dirasakan oleh karyawan secara langsung dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka.
2. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, harmonis, serta didukung oleh komunikasi yang baik antar rekan kerja dan pimpinan, merupakan faktor penting yang dapat menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi.
3. Apresiasi Pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun menunjukkan arah koefisien negatif. Temuan ini mengindikasikan adanya kemungkinan ketidaksesuaian antara bentuk penghargaan yang diberikan dengan ekspektasi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap mekanisme pemberian apresiasi agar lebih relevan dan diterima secara positif oleh karyawan.
4. Secara simultan, ketiga variabel independent Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan Apresiasi Pimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Model regresi yang dibangun memiliki kontribusi sebesar 41,3% dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja, sementara 58,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator. Zanaf Publishing. <https://onsearch.id/Record/IOS5246.slims-10837>

- Agustiani, S. Y. S., & Muttaqin, R. (2023). Pengaruh self efficacy, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap turnover karyawan. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(6), 2581–2590. <https://journal.lembagakita.org/jemsi/article/view/1750>
- Carter, J. (2021). Developing a future pipeline of applied social researchers through experiential learning: The case of a data fellows programme. *Statistical Journal of the IAOS*, 37(3), 935 – 950. <https://doi.org/10.3233/SJI-210844>
- Hendra Wahyudin. (2022). Budaya Organisasi. In *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal* (Vol. 1, Issue 3). <https://doi.org/10.57251/multiverse.v1i3.716>
- Hidayat, E. S., Dayona, G., & Sofiati (Efi), N. A. (2021). Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan Dan Implikasinya Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Indonesia Membangun*, 20(03), 102–145. <https://doi.org/10.56956/jim.v20i03.61>
- Kalos, Y., Wijaya, F., Dayona, G., & Saputro, A. H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Media Solusi Network. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(4), 1359–1367. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4.1320>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya. <https://perpustakaan.binadarma.ac.id/opac/detail-opac?id=4916>
- Miami, D. S., Arie Hendra Saputro, & Dadan Abdul Azis Mubarak. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Mining Service PT Pindad. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 619–628. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.2049>
- Nurazyka, D. F., Wijaya, F., & Mubarak, D. A. A. (2024). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Bizzar Industri Kota Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 664–674. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.2061>
- Pranesty, I., & Rahmi, P. P. (2024). Motivasi dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan: Studi pada industri jasa. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 101–115. <https://journal.yrpiiku.com/index.php/msej/issue/view/66>
- Prayogo, E. M., Siddiq, A. M., & Wijaya, F. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Akur Pratama Cabang Yogya Riau Junction Bandung. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 5(1), 171–185. <https://doi.org/10.47747/jismab.v5i1.1650>
- Putri, R., Lestari, S., & Pratiwi, C. P. (2022). Implementasi Asesmen Kompetensi Minimum (AKM) pada siswa kelas V Sekolah Dasar. *Prosiding Konferensi Ilmiah Dasar*, 3, 785–791. <http://prosiding.unipma.ac.id/index.php/KID/article/view/2972%0Ahttp://prosiding.unipma.ac.id/index.php/KID/article/download/2972/2333>

- Salfa, G. Z., Muttaqin, R., & Rahmi, P. P. (2025). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(1), 192–203. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3553>
- Shahrudin, S., & Husain, S. H. (2024). Navigating paradoxes of identity and leadership in the age of digital transformation of construction industry: architects' experiences and perceptions. *Construction Management and Economics*, 42(7), 591 – 609. <https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2293901>
- Slanika, E. E., & Supiyadi, D. (2025). Pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. *JISAMAR*, 9(2), 501–517. <https://journal.stmikjayakarta.ac.id/index.php/jisamar/article/view/1782>
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D. In *Alfabeta*. <https://doi.org/10.4324/9781315149783>
- Yordan Kalos, Fanji Wijaya, Gurawan Dayona, & Arie Hendra Saputro. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Media Solusi Network. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(4), 1359–1367. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4.1320>
- Zaelani, D., Dayona, G., Wijaya, F., & Sudaryo, Y. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada PT Atamora Teknik Makmur Jakarta). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 742–749. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.2079>
- Zahra, D. A., & Wijaya, F. (2023). *Pengaruh beban kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Restoran The White Clover Resto & Dine*. <https://doi.org/https://doi.org/10.52644/joeb.v12i3>
- Zulkarnaen, N. A., smail, G. D. I., Wijaya, F., Mubarak, D. A. A., & Herlinawati, E. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Atamora Teknik Makmur Kota Jakarta Pusat. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 733–741. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.2083>

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Published by:

