



## Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengembangan Karier, dan Sistem Penghargaan terhadap SDM dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediator di Dinas Kesehatan Tegal

Widiya Nurul Azmia<sup>1\*</sup>, Slamet Bambang Riono<sup>2</sup>, Nur Afridah, Indah Dewi Mulyani<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhadi Setiabudi, Brebes, Indonesia

[widiyanurul321@gmail.com](mailto:widiyanurul321@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [sbriono@umus.ac.id](mailto:sbriono@umus.ac.id)<sup>2</sup>, [nurafridah.umus73@gmail.com](mailto:nurafridah.umus73@gmail.com),<sup>3</sup>  
[mulyaniindahdewi342@gmail.com](mailto:mulyaniindahdewi342@gmail.com)<sup>4</sup>

Korespondensi Penulis: [widiyanurul321@gmail.com](mailto:widiyanurul321@gmail.com)\*

**Abstract** This study aims to examine the influence of work environment, career development, and reward system on the development of human resources (HR) with job satisfaction as a mediating variable. The research focuses on employees at the Tegal City Health Office, employing a quantitative research design. Data collection was carried out through the distribution of structured questionnaires to 95 respondents selected using purposive sampling, ensuring that participants met predetermined criteria relevant to the study's objectives. The data were analyzed using Structural Equation Modeling with the Partial Least Squares (SEM-PLS) approach to test both direct and indirect relationships among the variables. The findings reveal that the work environment, career development, and reward system each exert a positive and significant direct effect on HR development. Additionally, these factors also have an indirect influence on HR development through the mediation of job satisfaction, indicating that job satisfaction serves as a key pathway linking organizational factors to HR outcomes. A supportive work environment fosters employee comfort and collaboration, structured career development opportunities enhance motivation and skill advancement, and a fair, transparent reward system boosts morale and engagement. Together, these elements contribute to producing employees who are more professional, productive, and competent. The implications of this research highlight the importance for public sector organizations, particularly in the health service sector, to prioritize policies that promote a conducive work atmosphere, provide clear career pathways, and implement equitable reward systems. Such strategies are crucial not only for improving job satisfaction but also for ensuring sustainable HR development that aligns with organizational goals. The study offers empirical evidence to support decision-making in HR management and serves as a reference for designing effective and long-term HR development strategies in government institutions.

**Keywords:** Career development, Human resources, Job satisfaction, Reward system, Work environment

**Abstrak** Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja, pengembangan karier, dan sistem penghargaan terhadap pengembangan sumber daya manusia (SDM) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini berfokus pada pegawai di Dinas Kesehatan Kota Tegal, dengan menggunakan desain penelitian kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada 95 responden yang dipilih secara purposive sampling, memastikan bahwa partisipan memenuhi kriteria yang telah ditentukan dan relevan dengan tujuan penelitian. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Temuan penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, pengembangan karier, dan sistem penghargaan masing-masing memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM. Selain itu, faktor-faktor ini juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap pengembangan SDM melalui mediasi kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai jalur utama yang menghubungkan faktor-faktor organisasi dengan hasil SDM. Lingkungan kerja yang suportif mendorong kenyamanan dan kolaborasi karyawan, kesempatan pengembangan karier yang terstruktur meningkatkan motivasi dan pengembangan keterampilan, dan sistem penghargaan yang adil dan transparan meningkatkan moral dan keterlibatan. Bersama-sama, elemen-elemen ini berkontribusi untuk menghasilkan karyawan yang lebih profesional, produktif, dan kompeten. Implikasi dari penelitian ini menyoroti pentingnya bagi organisasi sektor publik, khususnya di sektor layanan kesehatan, untuk memprioritaskan kebijakan yang mendorong suasana kerja yang kondusif, menyediakan jenjang karier yang jelas, dan menerapkan sistem penghargaan yang adil. Strategi-strategi tersebut krusial tidak hanya untuk meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga untuk memastikan pengembangan SDM berkelanjutan yang selaras dengan tujuan organisasi. Studi ini

menawarkan bukti empiris untuk mendukung pengambilan keputusan dalam manajemen SDM dan berfungsi sebagai referensi untuk merancang strategi pengembangan SDM yang efektif dan berjangka panjang di lembaga pemerintah.

**Kata kunci:** Career Development, Job Satisfaction, Sumber Daya Manusia, System Reward, Work Environment

## **1. LATAR BELAKANG**

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang berkembang pesat masa kini, organisasi dihadapkan pada tantangan yang kompleks dan multidimensi. Kompetisi tidak hanya terjadi dalam ruang lokal, melainkan sudah merambah hingga skala internasional. Hal ini menuntut organisasi untuk memiliki kapabilitas adaptasi yang tinggi, baik dari sisi struktur, sistem, maupun sumber daya manusianya. SDM menjadi elemen yang paling dinamis dan memiliki kontribusi besar terhadap keunggulan kompetitif suatu organisasi. Tidak seperti aset fisik yang mudah direplikasi, manusia memiliki kemampuan berpikir, berinovasi, dan menciptakan nilai tambah yang unik (Fidtriana & Mustahidda, 2025). Oleh karena itu, perhatian terhadap pengelolaan SDM semakin menjadi fokus utama dalam pengembangan organisasi modern

Dinas Kesehatan Kota Tegal merupakan institusi yang berperan penting dalam penyelenggaraan layanan kesehatan bagi masyarakat. Kualitas SDM di lingkungan dinas ini sangat menentukan keberhasilan berbagai program kesehatan seperti imunisasi, penanganan gizi buruk, serta penanggulangan penyakit menular. Oleh karena itu, pemetaan terhadap kondisi *work environment*, jalur *career development*, dan efektivitas *system reward* menjadi penting dalam merumuskan strategi penguatan SDM.

Dengan mempertimbangkan urgensi tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan. Fokus utama pada penelitian adalah mengkaji secara empiris pengaruh *work environment*, *career development*, dan *system reward* terhadap pengembangan SDM melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini tidak hanya akan memberikan pemahaman teoritis, tetapi juga dapat menjadi dasar bagi pengambilan kebijakan manajerial di Dinas Kesehatan Kota Tegal.

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia, baik dalam lingkup akademik maupun praktis. Tak hanya itu, hasil penelitian ini pun bisa dimanfaatkan untuk dijadikan dasar dalam perbaikan sistem dan kebijakan organisasi pemerintah daerah untuk menciptakan ASN yang lebih profesional, produktif, dan kompeten dalam menjalankan fungsinya sebagai pelayan publik di sektor kesehatan.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh *work environment* terhadap pengembangan sumber daya manusia di Dinas Kesehatan Kota Tegal?
2. Untuk mengetahui pengaruh *career development* terhadap pengembangan sumber daya manusia di Dinas Kesehatan Kota Tegal?
3. Untuk mengetahui pengaruh *system reward* terhadap pengembangan sumber daya manusia di Dinas Kesehatan Kota Tegal?
4. Untuk mengetahui pengaruh *work environment* terhadap *job satisfaction* manusia di Dinas Kesehatan Kota Tegal?
5. Untuk mengetahui pengaruh *carrer development* terhadap *job satisfaction* di Dinas Kesehatan Kota Tegal?
6. Untuk mengetahui pengaruh pengaruh *system reward* terhadap *job satisfaction* di Dinas Kesehatan Kota Tegal?
7. Untuk mengetahui pengaruh *work environment* terhadap pengembangan sumber daya manusia melalui *job satisfaction* di Dinas Kesehatan Kota Tegal?
8. Untuk mengetahui pengaruh *carrer development* terhadap pengembangan sumber daya manusia melalui *job satisfaction* di Dinas Kesehatan Kota Tegal?
9. Untuk mengetahui pengaruh *system reward* terhadap pengembangan sumber daya manusia melalui *job satisfaction* di Dinas Kesehatan Kota Tegal?
10. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap pengembangan sumber daya manusia di Dinas Kesehatan Kota Tegal?

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### ***Work Environment***

Menurut (p. Firmayasa 2021), Lingkungan kerja merupakan kombinasi dari faktor fisik dan nonfisik di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, motivasi, serta efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Lingkungan yang baik mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, mengurangi stres, dan meningkatkan loyalitas pegawai.

*work environment* mencakup seluruh aspek yang ada di lingkungan kerja, baik yang bersifat fisik seperti pencahayaan, ventilasi, dan fasilitas, maupun nonfisik seperti hubungan sosial, sistem komunikasi, dan dukungan manajerial. Keseluruhan elemen tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap kenyamanan, motivasi, serta kinerja karyawan. *Work environment* yang kondusif tidak hanya meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja,

tetapi juga berperan penting dalam menciptakan loyalitas serta kepuasan kerja, yang pada akhirnya menunjang keberhasilan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

### **Career Development**

Menurut (Nugroho & Setiawan 2020), Pengembangan karier dapat dimaknai sebagai serangkaian upaya organisasi dalam mendukung karyawan untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan potensi dirinya agar dapat mencapai jenjang karier yang lebih tinggi. Hal ini mencakup pelatihan, promosi, rotasi jabatan, serta pemberian kesempatan belajar yang relevan dengan peran kerja mereka

*career development* merupakan proses sistematis dan berkelanjutan yang dilakukan baik oleh individu maupun organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi kerja guna mencapai tujuan karier. Proses ini mencakup berbagai aktivitas seperti pelatihan, promosi, rotasi jabatan, dan pemberian kesempatan belajar, yang bertujuan untuk mendukung pertumbuhan profesional sekaligus memenuhi kebutuhan strategis organisasi.

### **System Reward**

Menurut (Fathoni & Susanti 2020), Mereka mengemukakan bahwa *system reward* adalah mekanisme yang digunakan organisasi untuk memberikan bentuk apresiasi, baik secara finansial maupun non-finansial, kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Sistem ini dirancang agar pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya.

*system reward* adalah serangkaian kebijakan dan tindakan organisasi untuk memberikan penghargaan kepada karyawan atas kinerja dan kontribusi mereka. Sistem ini mencakup aspek finansial seperti gaji dan bonus, serta nonfinansial seperti pengakuan dan peluang karier. Tujuan utama dari *system reward* adalah untuk meningkatkan motivasi kerja, mempertahankan pegawai yang berprestasi, serta menciptakan *work environmnet* yang mendukung pencapaian tujuan organisasi

### **Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Menurut (Sunaryanto & Fikri, 2024) menunjukkan bahwa pengembangan SDM memiliki hubungan erat dengan variabel-variabel organisasi seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa mendapatkan perhatian dalam

pengembangan diri melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi, maka kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi meningkat secara signifikan.

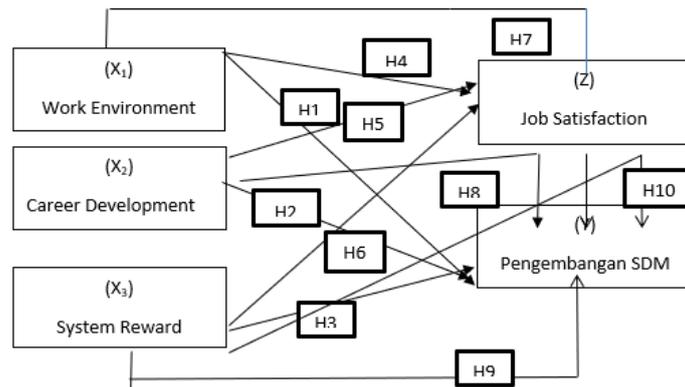
pengembangan sumber daya manusia adalah proses terstruktur dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan, pendidikan, serta pengalaman kerja. Proses ini tidak hanya meningkatkan performa individu, tetapi juga mendorong pencapaian visi dan misi organisasi secara keseluruhan. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan upaya sistematis dan terencana untuk meningkatkan kualitas, kapabilitas, serta kompetensi individu dalam organisasi. Pada era pelayanan publik modern, SDM bukan hanya dipandang sebagai pelaksana tugas administratif, tetapi sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan publik. Dalam instansi pemerintah seperti Dinas Kesehatan, keberhasilan berbagai program kesehatan sangat bergantung pada profesionalisme, efisiensi, dan keterampilan para pegawai.

### ***Job Satisfaction***

Menurut Susanto dalam penelitian yang dikutip oleh (Arif Rahmad 2025), kepuasan kerja berperan dalam membentuk kinerja pegawai. Dengan menciptakan budaya kerja yang positif, rasa nyaman di lingkungan kerja, serta kualitas kehidupan kerja yang baik, pegawai akan lebih mampu menjalankan tugasnya secara tepat sesuai dengan tujuan organisasi. Pandangan ini sejalan dengan temuan penelitian oleh (Natalia C. P. Paparang, William A. Areros, dan Ventje Tatimu 2021), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja, khususnya dalam konteks pengembangan sumber daya manusia.

*job satisfaction* merupakan keadaan emosional pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang dijalannya. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilakukannya menghasilkan sikap yang positif. Begitu pula sebaliknya, pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan menghasilkan sikap yang negative terhadap pekerjaan yang dilakukannya. *Job Satisfaction* sangat dibutuhkan karena *job satisfaction* dapat membantu pegawai untuk dapat bekerja secara optimal dan efisien dalam melakukan pelayanan sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Ketiga variabel tersebut secara bersama-sama menciptakan ekosistem pengembangan SDM yang efektif. Hal ini diperkuat oleh teori *Human Capital* yang menyatakan bahwa investasi terhadap manusia akan menghasilkan peningkatan nilai dan produktivitas organisasi.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

## Hipotesis

Dari uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh *work environment* terhadap pengembangan sumber daya manusia.
- H2: Terdapat pengaruh *career development* terhadap pengembangan sumber daya manusia.
- H3: Terdapat pengaruh *system reward* terhadap pengembangan sumber daya manusia.
- H4: Terdapat pengaruh *work environment* terhadap *job satisfaction*.
- H5: Terdapat pengaruh *career development* terhadap *job satisfaction*.
- H6: Terdapat pengaruh *system reward* terhadap *job satisfaction*.
- H7: Terdapat pengaruh *work environment* terhadap pengembangan sumber daya manusia melalui *job satisfaction*.
- H8: Terdapat pengaruh *career development* terhadap pengembangan sumber daya manusia melalui *job satisfaction*.
- H9: Terdapat pengaruh *system reward* terhadap pengembangan sumber daya manusia melalui *job satisfaction*.
- H10: Terdapat pengaruh *job satisfaction* terhadap pengembangan sumber daya manusia.

## 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu suatu metode yang menekankan pada analisis data numerik dan objektif untuk mengukur hubungan antar variabel. Dalam pendekatan ini, realitas dianggap dapat diukur secara sistematis menggunakan instrumen terstandar, dan hasilnya dianalisis menggunakan alat bantu statistik. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya berdasarkan teori dan hasil studi terdahulu (Anis, 2022).

Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independen yakni *work environment* (X<sub>1</sub>), *career development* (X<sub>2</sub>), dan *system reward* (X<sub>3</sub>). Dan variabel terikat yang digunakan

ialah pengembangan sumber daya manusia (Y). Dalam penelitian ini, variabel mediasi digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel perantara memiliki peran yang signifikan. Dalam penelitian ini variabel mediasi yang digunakan ialah *job satisfaction* (Z).

Dalam penelitian ini, objek penelitian adalah pengembangan sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh tiga variabel utama, yaitu *Work Environment*, *Career Development*, dan *System Reward*. Sementara itu, subjek dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kota Tegal. Dengan menjadikan pegawai sebagai subjek, penelitian ini dapat memperoleh data empiris yang akurat, langsung dari sumber yang mengalami dan merasakan variabel-variabel tersebut secara nyata dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kota Tegal yang aktif bekerja selama periode penelitian berlangsung. Berdasarkan data internal perusahaan, jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 95 orang pegawai. Penentuan jumlah sampel seluruh pegawai yang berada dilingkungan Dinas Kesehatan Kota Tegal dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini dibulatkan menjadi 95 responden. Sampel tersebut terdiri dari pegawai aktif yang memenuhi kriteria dan dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu, seperti telah bekerja lebih dari tiga bulan dan terlibat langsung dalam operasional kerja sehari-hari. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kombinasi empat teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi/studi pustaka.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai metode utama. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan dasar yang kuat dalam menganalisis fenomena yang dapat diukur secara numerik, sehingga memungkinkan proses analisis dilakukan secara sistematis dan objektif. Melalui pendekatan ini, berbagai fenomena kompleks dapat disederhanakan ke dalam bentuk data angka yang terstruktur, yang selanjutnya dapat dianalisis untuk memperoleh pemahaman ilmiah serta solusi atas permasalahan yang dikaji. Selain itu, metode kuantitatif memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan kausal antar variabel, mengidentifikasi pola yang signifikan, serta menghasilkan generalisasi yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, sehingga meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan penelitian.

Dalam penelitian ini pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program *Structural Equation Modeling* (SEM). Salah satu pendekatan yang sering diterapkan dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah *Partial Least Squares SEM* (PLS-SEM), yang umumnya dioperasikan menggunakan perangkat lunak seperti SmartPLS. PLS-SEM dikenal

karena keandalannya dalam mengolah model yang kompleks tanpa harus memenuhi asumsi distribusi normal pada data. Karakteristik ini menjadikan PLS-SEM sebagai metode yang tepat dalam kondisi data yang tidak berdistribusi normal atau ketika fokus utama penelitian adalah memprediksi variabel dependen serta mengidentifikasi faktor-faktor dominan yang memengaruhinya (Abdillah & Septianawati, 2023).

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penjelasan mengenai analisis deskriptif variabel penelitian diuraikan berdasarkan dari jawaban responden terhadap pernyataan kuisioner yang digunakan digunakan dalam variabel – variabel penelitian ini yaitu variabel independen *Work Environment* (X1), *Career Development* (X2), *System Reward* (X3), variabel *Job Sasfication* (Z), dan variabel dependen Pengembangan SDM (Y). Berikut adalah deskripsi mengenai jawaban yang diberikan oleh responden terhadap aitem pernyataan dalam variabel penelitian yang didapatkan dari data kuesioner yang telah dibagikan

##### Uji Validasi

Pada pengujian PLS, uji validitas konvergen dengan indikator reflektif dilihat berdasarkan nilai *loading factor* pada setiap indikator konstruk. Menurut Ghozali (2021), nilai *loading factor* antara 0.60 sampai dengan 0.70, sudah dapat dikatakan cukup memenuhi *validitas konvegent*. Sedangkan menurut Wijaya (2019), nilai *loading factor* yang berada di bawah 0,50 dapat dihapus apabila nilai tersebut dapat meningkatkan *Avrage Variannce Extracted* (AVE) diatas 0,50 dan *composite reliability* diatas 0,70. Berikut adalah tabel data hasil analisis uji *convergent validity* dengan menggunakan bantuan dari software SmartPLS 4.0:

##### a) Variabel Work Environment (X1)

**Tabel 1. Nilai Loading Factor Konstruk Work Enviroment (X1)**

Item	Loading Factor	Keterangan
X1.1	0.760	Valid
X1.2	0.804	Valid
X1.3	0.764	Valid
X1.4	0.731	Valid
X1.5	0.720	Valid
X1.6	0.782	Valid

**Sumber: Data Primer, 2025**

Menurut tabel hasil analisis uji *validity convergent* pada variabel diatas dapat disimpulkan bahwasanya semua item pernyataan dari variabel *Work Environment* memiliki hasil nilai

*loading factor* yang berada diatas 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa semua item tersebut valid, telah memenuhi syarat validitas konvergen dan tidak ada yang perlu dikeluarkan dari konstruk.

**b) Variabel *Career Development* (X2)**

**Tabel 2. Nilai Loading Factor Konstruk Carrer Development (X2)**

Item	Loading Factor	Keterangan
X2.1	0.893	Valid
X2.2	0.891	Valid
X2.3	0.945	Valid
X2.4	0.868	Valid
X2.5	0.912	Valid
X2.6	0.926	Valid

**Sumber: Data Primer, 2025**

Menurut tabel hasil analisis uji *validity convergent* pada variabel diatas dapat disimpulkan bahwasanya semua item pernyataan dari variabel *Career Development* memiliki hasil nilai *loading factor* yang berada diatas 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa semua item tersebut valid, telah memenuhi syarat validitas konvergen dan tidak ada yang perlu dikeluarkan dari konstruk.

**c) Variabel *System Reward* (X3)**

**Tabel 3. Nilai Loading Factor Konstruk System Reward (X3)**

Item	Loading Factor	Keterangan
X3.1	0.830	Valid
X3.2	0.904	Valid
X3.3	0.921	Valid
X3.4	0.929	Valid
X3.5	0.933	Valid
X3.6	0.817	Valid

**Sumber: Data Primer, 2025**

Menurut tabel hasil analisis uji *validity convergent* pada variabel diatas dapat disimpulkan bahwasanya semua item pernyataan dari variabel *System Reward* memiliki hasil nilai *loading factor* yang berada diatas 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa semua item tersebut valid, telah memenuhi syarat validitas konvergen dan tidak ada yang perlu dikeluarkan dari konstruk.

**d) Variabel *Job Sasfication* (Z)**

**Tabel 4. Nilai Loading Factor Konstruk Job Sastification (Z)**

Item	Loading Factor	Keterangan
Z.1	0.818	Valid
Z.2	0.842	Valid
Z.3	0.783	Valid
Z.4	0.818	Valid
Z.5	0.822	Valid
Z.6	0.862	Valid

**Sumber: Data Primer, 2025**

Menurut tabel hasil analisis uji *validity convergent* pada variabel diatas dapat disimpulkan bahwasanya semua item pernyataan dari variabel *Job Sastifaction* memiliki hasil nilai *loading factor* yang berada diatas 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa semua item tersebut valid, telah memenuhi syarat validitas konvergen dan tidak ada yang perlu dikeluarkan dari konstruk.

e) **Variabel Pengembangan SDM (Y).**

**Tabel 5. Nilai Loading Factor Konstruk Pengembangan SDM (Y)**

Item	Loading Factor	Keterangan
X1.1	0.841	Valid
X1.2	0.865	Valid
X1.3	0.727	Valid
X1.4	0.765	Valid
X1.5	0.850	Valid
X1.6	0.844	Valid

Sumber: Data Primer, 2025

Menurut tabel hasil analisis uji *validity convergent* pada variabel diatas dapat disimpulkan bahwasanya semua item pernyataan dari variabel *Pengembangan SDM* memiliki hasil nilai *loading factor* yang berada diatas 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa semua item tersebut valid, telah memenuhi syarat validitas konvergen dan tidak ada yang perlu dikeluarkan dari konstruk

Setelah melakukan uji *validity konvergent* untuk mengetahui nilai *loading factor* pada setiap item pernyataan variabel penelitian, maka langkah selanjutnya yaitu melakukan pengujian dari *convergent validity* melalui niali *Average Variance Exctracted (AVE)*. Nilai AVE tersebut diperlukan untuk mengevaluasi nilai *convergent validity*, dan syarat untuk memenuhi kriteria nilai untuk *Average Variance Exctracted (AVE)* dalam penelitian ini harus diatas 0,50, panduan dasar nilai tersebut mengikuti pendapat dari Ghozali (2021), yang menyatakan bahwsanya Nilai *Avrage Variannce Exctracted (AVE)* harus lebih dari 0.50 atau  $> 0.50$ , sudah dapat dikatakan cukup memenuhi validitas *konvegent*. Tabel dibawah ini adalah hasil analisis nilai *Average Variance Exctracted (AVE)* pada penelitian ini:

**Tabel 6. Nilai Averange Varience Exctracted (AVE) Tiap Konstruk**

Item	Loading Factor	Keterangan
Work Environment	0.576	Valid
Career Development	0.800	Valid
System Reward	0.819	Valid
Job Sastification	0.688	Valid
Pengembangan SDM	0.742	Valid



eksogen terhadap variabel endogen. Uji hipotesis pertama merupakan uji pengaruh dari variabel *Work Environment* terhadap keputusan pengembangan SDM yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar -0,063 dengan nilai *t-statistics* 0.050 dan nilai *p-value* sebesar 0,203. Nilai *t-statistics* memiliki nilai 0.050 lebih kecil dari *t-table* 1,96 dan nilai *p-value* sebesar 0,203 lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Work Environment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian, sehingga hipotesis kedua dapat dinyatakan diterima.

Uji hipotesis kedua yaitu pengaruh dari *Career Development* terhadap Pengembangan SDM yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.449 dengan nilai *t-statistic* 0.085 dan nilai *p-values* sebesar 0.000. Nilai *t-statistic* memiliki nilai 0.085 lebih kecil dari *t-table* 1,96 dan *p-value* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0,05. Maka berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa *Career Development* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Pengembangan SDM, sehingga hipotesis kedua dapat dinyatakan diterima.

Uji hipotesis ketiga adalah pengaruh dari variabel *System Reward* terhadap pengembangan SDM yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar -0.459 dengan nilai *t-statistic* sebesar 0.124 dan nilai *p-value* sebesar 0.000. Nilai *t-statistic* memiliki nilai -0.459 lebih kecil dari *t-table* 1,96 dan nilai *p-value* 0,000 lebih kecil daripada 0,05. Maka dapat dikatakan bahwasanya *System Reward* memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap pengembangan SDM sehingga hipotesis ketiga dapat diterima.

Uji hipotesis keempat merupakan uji pengaruh dari variabel *Job Satifcation* terhadap Pengembangan SDM yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.908 dengan nilai *t-statistic* 0.173 dan nilai *p-value* sebesar 0.000. Nilai *t-statistic* memiliki nilai 0.173 lebih kecil dari *t-table* 1,96 dan *p-value* 0.000 lebih kecil daripada 0.05. Maka dapat dinyatakan bahwa *Job Satifcation* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan sehingga hipotesis keempat dapat diterima.

Menurut hasil analisis data pada nilai *path coefficient* diatas yang ditunjukkan dengan nilai *t-statistic* dan *p-values* pada pengujian hubungan tidak langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji hipotesis selanjutnya yaitu uji hipotesis kelima yang merupakan uji pengaruh dari *Work Environment* terhadap Pengembangan SDM melalui *Job Satifcation* sebagai mediasi yang menunjukkan hasil nilai *path coefficient* sebesar 0.080 dengan nilai *t-statistic* 2.336 dan nilai *p-value* sebesar 0.020. Nilai *t-statistic* memiliki nilai 0.080 lebih besar dari *t-table* 1,96 dan nilai *p-value* 0.000 lebih kecil daripada 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwasanya *content marketing* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan jika dimediasi oleh variabel *Work Environment* dan dinyatakan bahwa hipotesis kelima dapat diterima.

Uji hipotesis keenam merupakan pengaruh dari *Career Development* terhadap pengembangan SDM melalui Job Satisfaction yang ditunjukkan oleh hasil nilai *path coefficient* sebesar 0.255 dengan nilai *t-statistic* 5.138 dan nilai *p-value* sebesar 0.000. Nilai *t-statistic* memiliki nilai 5.138 lebih besar dari *t-table* 1.96 dan nilai *p-value* 0.000 lebih kecil daripada 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwasanya *Carrer Development* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan jika dimediasi oleh variabel Job Satisfaction dan dinyatakan bahwa hipotesis keenam dapat diterima.

Uji hipotesis ketujuh merupakan pengaruh dari *System Reward* terhadap Pengembangan SDM melalui Job Satisfaction yang ditunjukkan dari hasil nilai *path coefficient* sebesar 0.666 dengan nilai *t-statistic* 4.190 dan nilai *p-value* sebesar 0.000. Nilai *t-statistic* memiliki nilai 4.197 lebih besar dari *t-table* 1.96 dan nilai *p-value* 0.000 lebih kecil daripada 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwasanya *System Reward* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan jika dimediasi oleh Variabel Job Satisfaction dan dinyatakan bahwa hipotesis ketujuh dapat diterima.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian pengaruh dari *Work Enviroment*, *Career Development*, *System Reward* terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Job Satisfaction sebagai Mediasi maka dapat diambil kesimpulan yaitu:

1. Berdasarkan hasil analisis data diatas, nilai *path coefficient* yang ditunjukkan dengan nilai *t-statistics* dan nilai *p-values* yang menyatakan hubungan langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji hipotesis pertama merupakan uji pengaruh dari variabel *Work Environment* terhadap keputusan pengembangan SDM yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar -0,063 dengan nilai *t-statistics* 0.050 dan nilai *p-value* sebesar 0,203. Nilai *t-statistics* memiliki nilai 0.050 lebih kecil dari *t-table* 1,96 dan dan *p-value* sebesar 0,203 lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Work Environment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian, sehingga hipotesis kedua dapat dinyatakan diterima.
2. Uji hipotesis kedua yaitu pengaruh dari *Career Development* terhadap Pengembangan SDM yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.449 dengan nilai *t-statistic* 0.085 dan nilai *p-values* sebesar 0.000. Nilai *t-statistic* memiliki nilai 0.085 lebih kecil dari *t-table* 1,96 dan *p-value* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0,05. Maka berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa *Creer Development* memiliki pengaruh yang positif

dan signifikan terhadap Pengembangan SDM, sehingga hipotesis kedua dapat dinyatakan diterima.

3. Uji hipotesis ketiga adalah pengaruh dari variabel *System Reward* terhadap pengembangan SDM yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar -0.459 dengan nilai *t-statistic* sebesar 0.124 dan nilai *p-value* sebesar 0.000. Nilai *t-statistic* memiliki nilai -0.459 lebih kecil dari *t-table* 1,96 dan nilai *p-value* 0,000 lebih kecil daripada 0,05. Maka dapat dikatakan bahwasanya System Reward memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap pengembangan SDM sehingga hipotesis ketiga dapat diterima.
4. Uji hipotesis keempat merupakan uji pengaruh dari variabel *Job Satification* terhadap Pengembangan SDM yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.908 dengan nilai *t-statistic* 0.173 dan nilai *p-value* sebesar 0.000. Nilai *t-statistic* memiliki nilai 0.173 lebih kecil dari *t-table* 1.96 dan *p-value* 0.000 lebih kecil daripada 0.05. Maka dapat dinyatakan bahwa *Job Satification* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan sehingga hipotesis keempat dapat diterima.
5. Menurut hasil analisis data pada nilai *path coefficient* diatas yang ditunjukkan dengan nilai *t-statistic* dan *p-values* pada pengujian hubungan tidak langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji hipotesis selanjutnya yaitu uji hipotesis kelima yang merupakan uji pengaruh dari *Work Evironment* terhadap Pengembangan SDM melalui Job Satification sebagai mediasi yang menunjukkan hasil nilai *path coefficient* sebesar 0.080 dengan nilai *t-statistic* 2.336 dan nilai *p-value* sebesar 0.020. Nilai *t-statistic* memiliki nilai 0.080 lebih besar dari *t-table* 1.96 dan nilai *p-value* 0.000 lebih kecil daripada 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwasanya *content marketing* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan jika dimediasi oleh varibel Work Environment dan dinyatakan bahwa hipotesis kelima dapat diterima.
6. Uji hipotesis keenam merupakan pengaruh dari *Career Development* terhadap pengembangan SDM melalui Job Satification yang ditunjukkan oleh hasil nilai *path coefficient* sebesar 0.255 dengan nilai *t-statistic* 5.138 dan nilai *p-value* sebesar 0.000. Nilai *t-statistic* memiliki nilai 5.138 lebih besar dari *t-table* 1.96 dan nilai *p-value* 0.000 lebih kecil daripada 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwasanya *Carrer Development* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan jika dimediasi oleh vaiabel Job Satification dan dinyatakan bahwa hipotesis keenam dapat diterima.
7. Uji hipotesis ketujuh merupakan pengaruh dari *System Reward* terhadap Pengembangan SDM melalui Job Satification yang ditunjukkan dari hasil nilai *path coefficient* sebesar 0.666 dengan nilai *t-statistic* 4.190 dan nilai *p-value* sebesar 0.000. Nilai *t-statistic*

memiliki nilai 4.197 lebih besar dari *t-table* 1.96 dan nilai *p-value* 0.000 lebih kecil daripada 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwasanya *System Reward* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan jika dimediasi oleh Variabel Job Satisfaction dan dinyatakan bahwa hipotesis ketujuh dapat diterima.

## DAFTAR REFERENSI

- Ananda, S., & Hadi, H. K. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 4(5), 587–600. <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i5.289>
- Anis, S. M. (2022). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 5(1), 1–9. <https://jurnal.uniraya.ac.id/index.php/jim/article/view/576>
- Basyar, M. A., & Ubaidillah, H. (2023). Maximizing performance: Work environment, career development, and motivation dynamics. *Academia Open*, 8(1), 1–14. <https://doi.org/10.21070/acopen.8.2023.3877>
- Butar, C. K. B., Sulistyowati, A., & Putra, C. I. W. (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Aristek Highpolymer. *Jurnal Economina*, 2(10), 3004–3019. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i10.930>
- Febianti, V., Dian, S., & Narpati, B. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, pengembangan karir dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Puji Sarana Jaya. *Jurnal Riset Ilmiah*, 1(1), 15–18.
- Fidtriana, E., & Mustahidda, R. (2025). Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A)*, 1(3), 1–6.
- Frimayasa, A. (2021). Effect of compensation, career development and work environment on employee retention (Study on employees of PT Telkom Witel Tangerang BSD). *Journal of Research in Business, Economics and Education*, 3(1), 1716–1730. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Pamungkas, A., Qadrian, A. M., Jusung, J. N., & Sihombing, S. (2025). Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Journal of Economics and Business UBS*, 9(1), 80–86. <https://doi.org/10.52644/joeb.v9i1.36>
- Putri, N. D., & Islamuddin, I. (2022). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap turnover intent. *Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis (JMMIB)*, 3(1), 87–98. <http://jurnal.imsi.or.id/index.php/jmmib/article/view/99>

- Rares, G. R., Lengkong, V. P. K., Pandowo, M. H. C., & Mintardjo, C. M. O. (2023). Pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai studi di Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Tomohon. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(2), 444–452. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i02.48838>
- Sanaba, H. F., Andriyan, Y., & Munzir, M. (2022). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan: Kompensasi, motivasi kerja, lingkungan kerja. *Financial and Accounting Indonesian Research*, 2(2), 83–96. <https://doi.org/10.36232/jurnalfairakuntansiunimuda.v2i2.3852>
- Senen, S., Bonar Sihite, F., & Suryani, L. (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. SMJ. *Jurnal Manajemen & Pendidikan (JUMANDIK)*, 1(2), 153–159. <https://doi.org/10.58174/jmp.volume:1.no:2.2023.15.hal:153-159>
- Sukmadewi, I. A., Sugianingrat, I. W., & Agustina, M. D. P. (2023). Pengaruh lingkungan kerja, beban kerja dan person-organization fit terhadap kinerja karyawan pada Yan's House Hotel Kuta Bali. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia Denpasar*, 3(3), 440–447. <https://doi.org/10.32795/widyaamrita.v3i3.2623>
- Sunaryanto, K., & Fikri, M. (2024). Pengaruh pengembangan karir, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Bukit Semarang Jaya Metro*, 5(3), 3426–3433. <https://core.ac.uk/download/pdf/35383009.pdf>
- Widi, Y. L., & Kusuma, K. A. (2024). Employee performance: Career development, motivation, and workplace environment impact. *Academia Open*, 9(1), 1–17. <https://doi.org/10.21070/acopen.9.2024.5706>