

# Pengembangan Karir sebagai Determinan Utama Kepuasan Kerja Guru di Lingkungan Yayasan Al-Mashum Mardiyah di Kabupaten Cianjur

<sup>1</sup>Rindi Silviani, <sup>2</sup>Granit Agustina

<sup>1,2</sup>Universitas Kebangsaan Republik Indonesia, Bandung

## Abstrak

**Introduction:** Education quality in private institutions is fundamentally driven by teacher performance, which is inextricably linked to job satisfaction. This study explores how internal organizational dynamics shape the professional contentment of educators within a foundation-based educational setting. **Background Problems:** Despite their critical role, teachers in private foundations often face stagnant work environments and unclear professional trajectories; thus, this study aims to analyze how organizational culture and career development simultaneously and partially influence teacher job satisfaction. **Novelty:** While previous research has extensively covered corporate sectors, this study offers a unique perspective by examining a hybrid educational institution that integrates national curricula with traditional religious values, a context where the tension between "vocational calling" and "professional career needs" remains under-researched. **Research Methods:** A quantitative approach was employed using a census sampling technique (saturated sampling) involving 80 teachers at the Al-Mashum Mardiyah Foundation. Data were collected via structured questionnaires and analyzed using multiple linear regression analysis to test the hypothesized causal relationships. **Findings/Results:** The results demonstrate that both variables significantly impact satisfaction, with career development emerging as the most dominant predictor (43.3%) compared to organizational culture (24.1%). This indicates that professional growth opportunities are more valued than cultural norms in driving educator satisfaction. **Conclusion:** This study concludes that structural career paths are vital for maintaining teacher loyalty in private institutions. The implications suggest that school foundations must transition from traditional top-down management to a transparent, merit-based career system to ensure institutional sustainability and educational quality.

**Kata Kunci:** Career Development, Job Satisfaction, Organizational Culture, Private Education Management.

## PENDAHULUAN

Pendidikan berkualitas merupakan fenomena fundamental yang menentukan daya saing suatu bangsa di era globalisasi. Secara global, keberhasilan institusi pendidikan sangat bergantung pada modal manusia, khususnya guru, sebagai penggerak utama proses transformasi ilmu (Suhartini & Muhammad Umar Hasibullah, 2025). Namun, masalah utama yang sering muncul adalah fluktuasi kepuasan kerja guru yang berdampak langsung pada kualitas layanan pendidikan. Hal ini menjadi sangat krusial karena kepuasan kerja bukan sekadar masalah kesejahteraan individu,

melainkan determinan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan pendidikan nasional. Tanpa kepuasan yang optimal, komitmen pendidik akan menurun, yang pada akhirnya mengancam keberlanjutan kualitas lulusan di lembaga pendidikan non-profit seperti Yayasan (Rifki & Sesmiarni, 2025).

Penelitian mengenai dinamika organisasi telah banyak mengkaji peran lingkungan internal terhadap perilaku karyawan. Studi terbaru oleh (Wahyuddin et al., 2021) dan (Efendi et al., 2024) menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan dalam menciptakan rasa memiliki dan kepuasan kerja. Di sisi lain, pengembangan karir diidentifikasi oleh (Krisdayani & Kusumayadi, 2021) serta (Manurung et al., 2025) sebagai pendorong motivasi yang krusial bagi profesionalisme pendidik. Lebih lanjut, riset oleh (Putri, 2023) menunjukkan bahwa integrasi antara budaya kerja yang sehat dan jalur karir yang terencana secara simultan mampu menjelaskan variansi kepuasan kerja hingga mencapai angka 52,5% pada sektor korporasi. Secara kolektif, literatur yang ada menyepakati bahwa faktor sistemik dan prospek profesional adalah fondasi utama kepuasan kerja.

Meskipun hubungan antar variabel ini telah banyak diteliti, terdapat celah pengetahuan mengenai bagaimana variabel-variabel tersebut berinteraksi dalam konteks lembaga pendidikan hibrida yang menggabungkan kurikulum nasional dengan sistem pesantren. Originalitas penelitian ini terletak pada lokus penelitian di Yayasan Al-Mashum Mardiyah yang memiliki karakteristik budaya unik namun menghadapi tantangan nyata berupa pengambilan keputusan sepihak yang menghambat koordinasi budaya, serta ketiadaan rencana karir jangka panjang yang jelas bagi para guru. Penelitian ini berkontribusi untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan memberikan perspektif empiris tentang bagaimana manajemen yayasan dapat menyeimbangkan nilai-nilai organisasi dengan aspirasi karir guru di lingkungan religius. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja guru baik secara parsial maupun simultan.

## STUDI LITERATUR

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota, yang secara fundamental berfungsi sebagai pembeda utama antara satu organisasi dengan entitas lainnya (Freebairn-Smith, 2025). Secara lebih operasional, budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang telah disepakati, diterima, dan dipatuhi oleh seluruh anggota sebagai pedoman berperilaku serta instrumen dalam pemecahan masalah internal (Hasibuan & Hadijaya, 2024). Karakteristik utama yang

membentuk dinamika budaya ini meliputi tujuh dimensi krusial, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi tim, keagresifan, serta stabilitas organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan, budaya organisasi yang kuat menjadi pondasi bagi guru untuk menyelaraskan perilaku profesional mereka dengan visi strategis Yayasan (Faqihudin, 2024).

### Pengembangan Karir

Pengembangan karir dipandang sebagai integrasi strategis antara kebutuhan pelatihan individu di masa depan dengan perencanaan sumber daya manusia organisasi secara menyeluruh (Kamala et al., 2025). Proses ini bukan sekadar peningkatan jabatan formal, melainkan upaya berkelanjutan untuk menumbuhkan kompetensi individu guna mencapai jalur karir yang diinginkan. Secara struktural, pengembangan karir mencakup dua pilar utama: perencanaan karir (*career planning*) yang melibatkan langkah-langkah mandiri karyawan untuk mencapai tujuan profesional, serta manajemen karir (*career management*) yang dikelola organisasi untuk memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten di masa depan. Adanya jalur karir yang terstruktur memberikan sinyal kuat kepada guru mengenai komitmen jangka panjang organisasi terhadap perkembangan profesional mereka (Ramadhan et al., 2025).

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan refleksi sikap atau respons emosional individu terhadap pekerjaannya, yang muncul dari perbandingan antara imbalan aktual yang diterima dengan ganjaran yang diyakini seharusnya didapatkan. Tingkat kepuasan ini menjadi indikator penting dalam manajemen organisasi; di mana skor yang tinggi mencerminkan perasaan positif terhadap pekerjaan, sementara skor rendah mengindikasikan ketidakpuasan yang berpotensi menurunkan performa. Terdapat lima dimensi utama yang menentukan kepuasan kerja guru, yaitu karakteristik pekerjaan itu sendiri, sistem kompensasi (gaji), peluang promosi, kualitas pengawasan dari atasan, serta dukungan dari rekan kerja (Seema, 2022).

### Hubungan Antar Variabel dan Sintesis Teoretis

Sinergi antara budaya organisasi dan pengembangan karir memiliki dampak signifikan terhadap stabilitas psikologis dan kepuasan kerja guru. Budaya organisasi yang kondusif, yang dicirikan oleh orientasi pada orang dan tim, menciptakan lingkungan kerja yang suportif sehingga meningkatkan rasa aman dan kepuasan

pendidik dalam menjalankan tugasnya (Sari et al., 2025). Penelitian oleh (Darmawan, 2021) mengonfirmasi bahwa budaya organisasi yang kuat memberikan kontribusi positif langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Di sisi lain, ketersediaan peluang karir yang jelas dipandang sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap kompetensi guru. Jalur karir yang terencana tidak hanya memberikan kepastian profesional tetapi juga memotivasi guru untuk terus meningkatkan kinerjanya karena adanya ganjaran yang setimpal di masa depan (Fajriansyah et al., 2025). Hal ini sejalan dengan temuan (Manurung et al., 2025) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir adalah prediktor krusial bagi kepuasan kerja.

H2: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Secara integratif, kombinasi antara lingkungan kerja yang berbudaya positif dan manajemen karir yang mapan diyakini mampu menciptakan kepuasan kerja yang lebih optimal dibandingkan jika variabel tersebut berdiri sendiri. Temuan (Putri, 2023) mempertegas bahwa integrasi kedua faktor ini secara simultan memiliki daya jelas yang sangat dominan terhadap variansi kepuasan kerja karyawan.

H3: Budaya organisasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

## **METODE**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menerapkan desain kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan asosiatif untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti. Pendekatan ini dipilih untuk memberikan gambaran sistematis mengenai fenomena kepuasan kerja serta mengukur kekuatan pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir secara statistik. Data dikumpulkan melalui survei lapangan untuk mendapatkan fakta objektif dari subjek penelitian dalam kondisi lingkungan kerja yang aktual.

### Populasi dan Teknik Sampling

Populasi dalam studi ini adalah seluruh tenaga pendidik di Yayasan Al-Mashum Mardiyah, Kabupaten Cianjur, yang berjumlah 80 guru. Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil (di bawah 100), penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan pendekatan sampling jenuh atau sensus. Dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden, penelitian ini meminimalisir kesalahan generalisasi dan meningkatkan keterwakilan data terhadap kondisi nyata di yayasan tersebut.

### Operasionalisasi Variabel dan Instrumen

Penelitian ini menganalisis tiga variabel utama: dua variabel independen yang terdiri dari Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ), serta satu variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Budaya organisasi diukur melalui tujuh dimensi primer yang meliputi inovasi, orientasi tim, hingga stabilitas. Pengembangan karir difokuskan pada efektivitas perencanaan dan manajemen karir organisasi. Sementara itu, kepuasan kerja dievaluasi melalui indikator beban kerja, sistem kompensasi, pengawasan, serta hubungan antar rekan kerja. Seluruh variabel diukur menggunakan instrumen kuesioner berskala Likert 1-5 untuk menangkap persepsi responden secara presisi.

### Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul diolah secara statistik menggunakan perangkat lunak IBM SPSS versi 25. Analisis dilakukan dalam dua tahap:

1. Analisis deskriptif, digunakan untuk mengklasifikasikan skor rata-rata jawaban responden ke dalam kategori penilaian tertentu untuk melihat kecenderungan umum setiap variabel.
2. Analisis asosiatif (Regresi Linear Berganda): digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh parsial maupun simultan. Model regresi disusun berdasarkan persamaan:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$ . Pengujian signifikansi dilakukan melalui Uji T (parsial) dan Uji F (simultan) dengan tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Selain itu, koefisien determinasi ( $R^2$ ) dihitung untuk menentukan sejauh mana model mampu menjelaskan variansi pada variabel kepuasan kerja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menghasilkan temuan signifikan bahwa budaya organisasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru

Yayasan Al-Mashum Mardiyah dengan kontribusi sebesar 67,4% ( $R^2 = 0,674$ ). Temuan paling penting menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh dominan (43,3%) dibandingkan budaya organisasi (24,1%) terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa guru lebih memprioritaskan peluang pengembangan karir jangka panjang dibandingkan aspek nilai-nilai organisasi dalam menentukan tingkat kepuasan mereka di lembaga pendidikan (Manurung et al., 2025).

Tabel 1. Rangkuman Analisis Deskriptif Pengembangan Karir

Aspek	Skor	Persentase
Skor Tertinggi (Indikator X2.1)	328	82%
Skor Terendah (Indikator X2.3)	273	68%
Rata-rata Keseluruhan	301	75%

Sumber: Data diolah peneliti

Temuan yang mengejutkan (Tabel 1) adalah *gap* yang sangat lebar (14 poin persentase) antara indikator tertinggi ( $X_{2.1} = 82\%$ ) dan terendah ( $X_{2.3} = 68\%$ ). Gap ini jauh lebih besar dibandingkan variabel budaya organisasi, mengindikasikan masalah struktural dalam sistem pengembangan karir yayasan. Skor terendah pada indikator  $X_{2.3}$  mengonfirmasi temuan dalam latar belakang bahwa tidak ada kejelasan rencana karir jangka panjang maupun jangka pendek, sehingga guru mengalami ketidakpastian mengenai prospek karir mereka.

Hasil ini memvalidasi konsep pengembangan karir yang efektif harus mencakup dua dimensi: perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Data menunjukkan bahwa yayasan lebih kuat dalam aspek manajemen karir operasional (skor tinggi pada  $X_{2.1}$ ) namun lemah dalam perencanaan strategis jangka panjang (skor rendah pada  $X_{2.3}$ ). Ketidakseimbangan ini menciptakan frustrasi di kalangan guru yang membutuhkan roadmap karir yang jelas dan terstruktur.

Analisis regresi linear berganda menghasilkan model prediktif:  $Y = -3,017 + 0,283X_1 + 0,753X_2$  (Tabel 4). Model ini menunjukkan bahwa tanpa kontribusi budaya organisasi dan pengembangan karir ( $X_1 = X_2 = 0$ ), kepuasan kerja berada pada nilai negatif (-3,017), mengindikasikan bahwa kedua variabel independen merupakan prediktor esensial yang tidak dapat diabaikan dalam manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

Tabel 2. Koefisien Regresi dan Pengaruh Parsial

Variabel	Koef. B	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Pengaruh
Konstanta	-3,017	-0,938	0,351	-
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	0,283	4,143	0,000	24,1%
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	0,753	6,669	0,000	43,3%

Sumber: Data diolah peneliti

Koefisien regresi budaya organisasi ( $b_1 = 0,283$ ) mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,283 unit, dengan asumsi pengembangan karir tetap konstan. Nilai t hitung (4,143) > t tabel (1,9901) dan signifikansi 0,000 < 0,05 mengonfirmasi pengaruh yang signifikan secara statistik. Kontribusi parsial budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 24,1% (Tabel 2) menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai organisasi yang konsisten, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan transparansi kebijakan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan guru. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian Wahyuddin (2021) pada UIN Alauddin Makassar yang menemukan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dosen.

Koefisien regresi pengembangan karir ( $b_2 = 0,753$ ) menunjukkan pengaruh yang hampir tiga kali lipat dibandingkan budaya organisasi. Setiap peningkatan satu unit dalam pengembangan karir akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,753 unit, dengan asumsi budaya organisasi konstan. Nilai t hitung (6,669) yang jauh melampaui t tabel dan signifikansi 0,000 mengonfirmasi bahwa pengembangan karir merupakan prediktor terkuat kepuasan kerja dengan kontribusi parsial 43,3%. Temuan ini mengindikasikan bahwa guru Yayasan Al-Mashum Mardiyah memprioritaskan kesempatan pengembangan profesional dan kejelasan jalur karir di atas aspek budaya dan nilai organisasi.

Dominasi pengembangan karir ini sejalan dengan penelitian (Tilova & Yuliasari, 2024) yang menemukan pengaruh positif signifikan. Hal ini dapat dijelaskan melalui teori *human capital investment*: guru di yayasan swasta menghadapi ketidakpastian struktural yang lebih tinggi dibandingkan guru sekolah negeri, sehingga mereka sangat bergantung pada investasi yayasan dalam pengembangan kompetensi mereka sebagai jaminan *employability* jangka panjang.

Uji F menghasilkan nilai F hitung sebesar 79,750, jauh melampaui F tabel 3,11 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini membuktikan bahwa budaya organisasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Al-Mashum Mardiyah. Nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,821 mengindikasikan hubungan yang sangat kuat antara kedua variabel independen dengan variabel dependen.

Tabel 3. Hasil Uji Simultan (ANOVA)

Aspek	F hitung	F tabel	Sig.
Pengaruh Simultan $X_1$ dan $X_2$ terhadap Y	79,750	3,11	0,000
Koefisien Determinasi ( $R^2$ )	0,674 (67,4%)		-

Sumber: Data diolah peneliti

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,674 atau 67,4% menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pengembangan karir secara bersama-sama mampu menjelaskan 67,4% variasi dalam kepuasan kerja guru. Sisanya sebesar 32,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti, seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi intrinsik, dan lingkungan kerja fisik. Kontribusi 67,4% ini tergolong substansial dalam penelitian ilmu sosial, melampaui threshold praktikalitas 50% yang umumnya diterima dalam penelitian manajemen sumber daya manusia.

Temuan yang paling mengejutkan dari penelitian ini adalah dominasi pengembangan karir (43,3%) yang hampir dua kali lipat dibandingkan budaya organisasi (24,1%). Ekspektasi awal berdasarkan karakteristik lembaga pendidikan berbasis pesantren adalah bahwa budaya organisasi yang kental dengan nilai-nilai religius akan menjadi prediktor utama kepuasan kerja. Namun data menunjukkan sebaliknya: guru lebih memprioritaskan aspek pragmatis pengembangan karir dibandingkan aspek ideologis budaya organisasi. Hal ini mengkritik hasil riset (Wahyuddin et al., 2021) yang menempatkan budaya sebagai faktor terkuat; dalam konteks Yayasan Al-Mashum Mardiyah, kebutuhan akan pengembangan kompetensi dan karir lebih mendesak bagi para guru.

Penelitian ini memiliki beberapa limitasi yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasilnya. Pertama, penelitian ini terbatas pada ukuran sampel sebanyak 80 responden di satu yayasan pendidikan, sehingga dinamika yang ditemukan mungkin memiliki nuansa yang berbeda pada institusi dengan skala yang

lebih besar atau struktur birokrasi yang lebih kompleks. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif murni melalui kuesioner mandiri, yang meskipun efektif dalam mengukur persepsi, memiliki keterbatasan dalam menggali motivasi kualitatif mendalam di balik rendahnya kepuasan kerja terkait budaya organisasi *top-down*. Selain itu, model penelitian ini hanya mencakup dua variabel independen dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 67,4%, yang mengindikasikan masih adanya variabel penting lainnya seperti sistem kompensasi atau kepemimpinan visioner yang belum tereksplorasi dalam model ini.

Penelitian ini membuka agenda riset lanjutan yang penting. Pertama, studi *longitudinal* untuk menguji stabilitas temporal hubungan kausal antara budaya organisasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja sepanjang siklus akademik. Kedua, penelitian kualitatif untuk mengeksplorasi dimensi budaya organisasi spesifik lembaga pendidikan Islam yang tidak tertangkap oleh instrumen Barat. Ketiga, studi komparatif antara guru di yayasan swasta versus negeri untuk mengidentifikasi perbedaan dalam determinan kepuasan kerja. Keempat, penelitian eksperimental atau quasi-eksperimental untuk mengevaluasi efektivitas intervensi pengembangan karir (misalnya: implementasi *career development program* selama 12 bulan) terhadap peningkatan kepuasan kerja dan retensi guru. Agenda riset ini akan memperkaya literatur manajemen SDM pendidikan dan memberikan *evidence-based guidance* untuk praktisi.

## KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil menyintesis bahwa mekanisme kepuasan kerja guru di lingkungan yayasan pendidikan tidak lagi bersifat tunggal atau sekadar berbasis nilai-nilai pengabdian. Temuan ini menegaskan pergeseran paradigma bahwa aspek formal-struktural melalui pengembangan karir memiliki daya ungkit yang lebih kuat dalam membentuk persepsi profesional pendidik dibandingkan aspek kultural-normatif. Secara keilmuan, riset ini memberikan sumbangan pada teori manajemen sumber daya manusia dengan membuktikan bahwa dalam organisasi hibrida (yang menggabungkan sistem pesantren dan kurikulum nasional), stabilitas emosional dan kepuasan kerja guru sangat bergantung pada prediktabilitas masa depan profesional mereka. Hal ini mengoreksi pandangan konvensional yang sering kali menganggap budaya organisasi sebagai faktor paling determinan dalam institusi berbasis nilai keagamaan.

Dari perspektif teoretis, penelitian ini memperkuat teori *two-factor motivation Herzberg* yang membedakan antara *hygiene factors* dan *motivators*. Budaya organisasi dapat dikategorikan sebagai *hygiene factor*—ketiadaannya menyebabkan ketidakpuasan, tetapi kehadirannya tidak secara proporsional meningkatkan kepuasan. Sebaliknya, pengembangan karir berfungsi sebagai *true motivator* yang langsung meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Implikasinya, manajemen yayasan harus memastikan budaya organisasi mencapai threshold minimal (*hygiene maintenance*) sambil secara agresif menginvestasikan sumber daya pada program pengembangan karir (*motivational enhancement*).

## REFERENSI

- Darmawan, D. (2021). Peran Budaya Organisasi Dan Efikasi Diri Untuk Menentukan Kepuasan Kerja Karyawan. 43–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v4i1.56>
- Efendi, H., Rosnelli, R., & Lubis, Z. (2024). The Influence of Organizational Culture, Compensation, Self-Efficacy, and Job Satisfaction on Organizational Commitment Study on Employees of Medan State University. <https://doi.org/10.4108/eai.24-9-2024.2353271>
- Fajriansyah, L., Sukarman, & Ubaidillah, Y. N. (2025). Merancang Strategi Pengembangan Karier dan Dampaknya Terhadap Dunia Pendidikan. *JIES (Journal of Islamic Education Studies)*, 4(1), 37–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.58569/jies.v4i1.1290>
- Faqihudin, M. (2024). Implementasi Budaya Sekolah Dalam Membentuk Profesionalisme Guru. *Jurnal Kependidikan Islam*, 5(1), 255–266. <https://doi.org/https://doi.org/10.54150/thawalib.v5i1.413>
- Freebairn-Smith, L. (2025). Understanding Morale and Workplace Culture. *Recruiting & Retaining Adult Learners*, 27, 1–11. <https://doi.org/10.1002/nsr.31375>
- Hasibuan, P. M., & Hadijaya, Y. (2024). Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 5(3), 2802–2809. <https://doi.org/https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1284>
- Kamala, J., Salsa, S. A., Nurilawati, Fachriansyah, R. M. I., & Firman. (2025). Integrasi Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kapasitas Organisasi. *Jurnal Pendidikan Sosiologi*, 8, 22–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.33627/es.v8i1.3307>
- Krisdayani, & Kusumayadi, F. (2021). Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor dinas sosial kota bima. *Jurnal Cahaya*

- Mandalika, 2(2), 85–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.36312/jcm.v2i2.391>
- Manurung, R. B. T., Pambreni, Y., & Sudari, S. A. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Kecap Cap Korma Jaya Utama. *BENEFIT: Journal Of Business, Economics, And Finance*, 3(2), 2529–2538. <https://doi.org/https://doi.org/10.70437/benefit.v3i1.1259>
- Putri, S. K. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Pada PT Bumi Rajawali Di Bandung. *Jurnal Pajak & Bisnis*, 4(1), 104–113. <https://doi.org/https://doi.org/10.55336/jpb.v4i1.82>
- Ramadhan, R. M., Triwanda, D., Wijaya, F. R., & Mardiyah. (2025). MANAJEMEN KARIR SEBAGAI STRATEGI PENGEMBANGAN SDM: DALAM PERENCANAAN KARIR DI ERA REVOLUSI iNDUSTRI 4.0 mENUJU sOCITY 5.0. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(4), 2352–2364. <https://doi.org/https://doi.org/10.34125/jmp.v10i4.927>
- Rifki, A., & Sesmiarni, Z. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jipm.v3i2.835>
- Sari, E. M., Putri, T. E., Gistituati, N., Rusdinal, & Nellitawati. (2025). PENGARUH KEPEMIMPINAN SUPORTIF KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DI SMP KABUPATEN LIMAPULUH KOTA. *Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah*, 10(4), 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.34125/jkps.v10i4.1088>
- Seema. (2022). Influence of job satisfaction on work performance. *Asian Journal of Management and Commerce* 2022, 3(2), 203–204. <https://doi.org/https://doi.org/10.22271/27084515.2022.v3.i2c.143>
- Suhartini, S., & Muhammad Umar Hasibullah. (2025). Transformasi Pendidikan Sebagai Fondasi Pembangunan Nasional Di Era Globalisasi. *ICHES: International Conference OnHumanity Education and Social*.
- Tilova, N., & Yuliasari, Y. (2024). Improving Employee Satisfaction Through Training and Career Development. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship (IJE3)*, 4(2), 275–289. <https://doi.org/10.53067/ije3.v4i2.261>
- Wahyuddin, Bimasari, A., Yuniar, I., & Marzuki. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Di UIN Alauddin Makassar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1, 61–69. <https://doi.org/https://doi.org/10.24252/edu.v1i1.22153>