

TESIS

PENGARUH KOMUNIKASI ATASAN DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA

Diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada
Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat



Oleh:

**MUHAMMAD FERNANDA RIZALDY
NIM 2320318310004**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
2026**

PERSETUJUAN TESIS SETELAH UJIAN DAN PERBAIKAN

Lembar Persetujuan

Judul Tesis : Pengaruh Komunikasi Atasan Dan Pengembangan Karier
Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Nama : Muhammad Fernanda Rizaldy

NIM : 2320318310004

Pembimbing,

Dr. Meiske Claudia, SE, M.M.
NIP. 197210102003122002



Mengetahui,
Ketua Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lambung Mangkurat,

Dr. Meiske Claudia, SE, M.M.
NIP. 197210102003122002

Tanggal Lulus: 23 Juli 2026

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KOMUNIKASI ATASAN DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA

TESIS

Oleh

MUHAMMAD FERNANDA RIZALDY
NIM 2320318310004

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tesis dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.)

pada tanggal: 23 Juli 2026

Susunan Tim Penguji:

Ketua Penguji

Dr. Hj. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.

NIP 197807142003122002

Sekretaris

Dr. Wimby Wandary, S.E., M.M.

NIP 197808132006042001.

Pembimbing

Dr. Meiske Claudia, S.E., M.M.

NIP 197210102003122002.

Mengetahui,

Ketua Program Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Lambung Mangkurat,



Dr. Meiske Claudia, SE, M.M.

NIP 197210102003122002

PERSETUJUAN TESIS SEBELUM UJIAN

Naskah Tesis Ini Disetujui untuk Diujikan
27 Juni 2026

Pembimbing,



Dr. Meiske Claudia, S.E., M.M.
NIP 197210102003122002



Mengetahui,
Ketua Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lambung Mangkurat,



Dr. Meiske Claudia, S.E., M.M.
NIP 197210102003122002

PERSETUJUAN SEMINAR HASIL PENELITIAN TESIS

Hasil Penelitian Tesis ini Disetujui untuk Diujikan
19 Juni 2026

Pembimbing,



Dr. Meiske Claudia, S.E., M.M.
NIP 197210102003122002



Mengetahui,

Ketua Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lambung Mangkurat,



Dr. Meiske Claudia, S.E., M.M.
NIP 197210102003122002

PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH

Publikasi Ilmiah ini Telah Diperiksa dan Disetujui
untuk Dipublikasikan pada Jurnal Ilmiah

Pembimbing,



Dr. Meiske Claudia, S.E., M.M.
NIP 197210102003122002



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UJI PLAGIASI

Sertifikat

No. 118/UN8.1.12.2/UJI-PLAGIASI/2025

Sertifikat ini diberikan kepada:

MUHAMMAD FERNANDA RIZALDY

2320318310004

Judul Tesis:

PENGARUH KOMUNIKASI ATASAN DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA

Telah dilakukan pengecekan uji kemiripan Tugas Akhir dengan Indeks kurang dari 20%

Oleh karena itu, Tugas Akhir ini dinyatakan bebas plagiasi sesuai SK Rektor No. 053/UN8/PK/2017

Banjarmasin, 11 Juni 2026

Mengetahui,

Wakil Dekan I,


Dr. Muzdalifah, S.E., M.Si.
NIP. 19720410 199702 2 003

Koordinator Uji Plagiasi Pascasarjana FEB


Dr. Sri Maulida, S.E.Sy., M.E.I.
NIP. 19911112 202203 2 012

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah **TESIS** saya yang berjudul:

“Pengaruh Komunikasi Atasan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja”

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini yang disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (M.M.) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Banjarmasin, 1 April 2026
Yang membuat pernyataan,




Muhammad Fernanda Rizaldy
NIM 2320318310004

ABSTRACT

Muhammad Fernanda Rizaldy. The Effect of Supervisor Communication and Career Development on Employee Performance through Job Satisfaction at PT Kharisma Inti Usaha. Advisor: Meiske Claudia.

Keywords: Supervisor Communication, Career Development, Job Satisfaction, Employee Performance.

This study aims to analyze the effect of supervisor communication and career development on employee performance through job satisfaction among factory office employees of KIU 2 (KIU Oil Mill) at PT Kharisma Inti Usaha.

This study uses a quantitative approach with an explanatory design. The population consists of 104 factory office employees, while the final sample used in the analysis consists of 67 respondents who met the research criteria. This study collected data through questionnaires, and direct supervisors reinforced the employee performance assessment through their evaluations. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling with SmartPLS 4.0.

The results show that supervisor communication has a positive and significant effect on employee performance and job satisfaction. Career development has a positive and significant effect on employee performance and job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction also significantly mediates the effect of supervisor communication and career development on employee performance. Supervisor communication and career development explain 57.7% of job satisfaction, while supervisor communication, career development, and job satisfaction explain 70.2% of employee performance. The practical implication of this study is that the company needs to strengthen work-related supervisor communication through clearer task directions, explanations of work procedures, and transparency in promotional opportunities to optimize employee satisfaction and performance.

Banjarmasin, July 29, 2026

Approved by:

Head of Language Center



Dr. Hj. Noor Eka Chandra, M.Pd

NIP. 197710232001122003



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
UPA BAHASA ULM

Jalan Brigjen H. Hasan Basry Kotak Pos 70123 Banjarmasin
Telepon/Fax.: (0511) 3308140
Email: uptbahasa@ulm.ac.id

SURAT KETERANGAN

NO: 210/UN8.16/BS/2026

Bersama ini kami menerangkan bahwa Ringkasan bahasa Inggris dengan judul:

“The Effect of Supervisor Communication and Career Development on Employee Performance through Job Satisfaction at PT Kharisma Inti Usaha” yang disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Muhammad Fernanda Rizaldy
Nim : 2320318310004
Jurusan/Fakultas : S2 Manajemen
Program : Pascasarjana

telah diverifikasi Bahasa Inggris yang digunakan sesuai dengan makna dari ringkasan yang ditulis oleh mahasiswa tersebut di atas. (Ringkasan terlampir)
Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banjarmasin, July 29, 2026
Kepala



Dr. Hj. Noor Eka Chandra, M.Pd
NIP. 197710232001122003

ABSTRAK

Muhammad Fernanda Rizaldy. Pengaruh Komunikasi Atasan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Meiske Claudia (Pembimbing).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi atasan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan kantor pabrik KIU 2 atau KIU Oil Mill PT Kharisma Inti Usaha.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Populasi penelitian berjumlah 104 karyawan kantor pabrik, sedangkan sampel akhir yang digunakan dalam analisis berjumlah 67 responden yang memenuhi kriteria penelitian. Data komunikasi atasan, pengembangan karier, dan kepuasan kerja dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh 67 karyawan, sedangkan kinerja karyawan dinilai secara terpisah oleh atasan langsung masing-masing karyawan. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga mampu memediasi secara signifikan pengaruh komunikasi atasan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. Komunikasi atasan dan pengembangan karier mampu menjelaskan 57,7% variasi kepuasan kerja, sedangkan komunikasi atasan, pengembangan karier, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan 70,2% variasi kinerja karyawan. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperkuat komunikasi pekerjaan melalui arahan kerja yang jelas, penjelasan pelaksanaan pekerjaan, serta transparansi peluang promosi guna mengoptimalkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kata kunci: Komunikasi Atasan, Pengembangan Karier, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Atasan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat.

Penyusunan tesis ini tidak terlepas dari dukungan, arahan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak. Penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Ahmad Alim Bachri, S.E., M.Si., selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat.
2. Bapak Dr. Ahmad Yunani, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat.
3. Ibu Dr. Meiske Claudia, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berharga dalam penyusunan tesis ini.
4. Ibu Dr. Hj. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M., selaku ketua penguji tesis yang telah memberikan arahan, kritik, dan saran dalam penyempurnaan tesis ini.
5. Ibu Dr. Wimby Wandari, S.E., M.M., selaku anggota penguji tesis dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat yang telah memberikan masukan dan perbaikan dalam penyempurnaan tesis ini.
6. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan membantu proses administrasi selama masa perkuliahan.
7. Pimpinan dan seluruh staf PT Kharisma Inti Usaha, khususnya pada unit KIU Oil Mill, yang telah memberikan izin penelitian serta membantu dalam proses pengambilan data.
8. Orang tua dan keluarga tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan moral, serta motivasi yang luar biasa kepada penulis.

9. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen angkatan 2023 dan semua pihak yang telah membantu penulis dan tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan karya ilmiah ini. Tesis ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Banjarmasin, 20 Mei 2026

Muhammad Fernanda Rizaldy
NIM 2320318310004

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN TESIS SETELAH UJIAN DAN PERBAIKAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERSETUJUAN TESIS SEBELUM UJIAN	iii
PERSETUJUAN SEMINAR HASIL PENELITIAN TESIS	iv
PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH.....	v
SERTIFIKAT UJI PLAGIASI.....	vi
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	12
1.3. Tujuan Penelitian	13
1.4. Manfaat Penelitian	14
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	14
1.4.2. Manfaat Praktis	14
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	 16
2.1. Landasan Teori.....	16
2.1.1. Komunikasi Atasan (<i>Supervisor Communication</i>)	19
2.1.2. Pengembangan Karier (<i>Career Development</i>).....	28
2.1.3. Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	38
2.1.4. Kinerja Karyawan (<i>Employee Performance</i>).....	47
2.2. Hubungan Antarvariabel	57
2.2.1. Hubungan Komunikasi Atasan dengan Kinerja Karyawan	58
2.2.2. Hubungan Komunikasi Atasan dengan Kepuasan Kerja.....	60
2.2.3. Hubungan Pengembangan Karier dengan Kinerja Karyawan ..	61
2.2.4. Hubungan Pengembangan Karier dengan Kepuasan Kerja.....	63
2.2.5. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan	64
2.2.6. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Komunikasi	
Atasan terhadap Kinerja Karyawan	66
2.2.7. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh	
Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan.....	67
2.3. Penelitian Terdahulu	69
 BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	 75
3.1. Kerangka Konseptual	75
3.2. Hipotesis Penelitian.....	82
3.2.1. Pengaruh Komunikasi Atasan terhadap Kinerja Karyawan	83

3.2.2. Pengaruh Komunikasi Atasan terhadap Kepuasan Kerja	84
3.2.3. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan .	85
3.2.4. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja	87
3.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	88
3.2.6. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Komunikasi Atasan terhadap Kinerja Karyawan	89
3.2.7. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan.....	90
BAB IV METODE PENELITIAN	92
4.1. Jenis dan Tempat Penelitian.....	92
4.1.1. Jenis Penelitian	92
4.1.2. Tempat Penelitian	93
4.2. Unit Analisis.....	94
4.3. Populasi dan Ukuran Sampel	95
4.4. Metode Pengambilan Sampel.....	98
4.5. Pengukuran Variabel	101
4.6. Variabel dan Definisi Operasional Variabel	102
4.6.1. Identifikasi Variabel Penelitian	102
4.6.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian	105
4.7. Teknik Pengumpulan Data.....	112
4.7.1. Kuesioner	113
4.7.2. Dokumentasi	113
4.7.3. Wawancara	114
4.8. Metode Analisis Data	115
4.8.1. Analisis Statistik Deskriptif.....	116
4.8.2. Analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	117
4.8.3. Pengujian Hipotesis	123
BAB V HASIL DAN ANALISIS	124
5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	124
5.1.1. Sejarah Singkat dan Letak Perusahaan	124
5.1.2. Konteks Objek Penelitian	125
5.1.3. Ruang Lingkup Penelitian pada KIU Oil Mill.....	126
5.1.4. Sumber Data Penelitian	126
5.1.5. Mekanisme Penilaian Kinerja Karyawan	128
5.2. Karakteristik Responden Penelitian	129
5.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	130
5.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	131
5.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ...	132
5.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian ..	133
5.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	134
5.2.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	135
5.2.7. Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi Kerja	136
5.3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	137
5.3.1. Deskripsi Responden terhadap Variabel Komunikasi Atasan	140

5.3.2. Deskripsi Responden terhadap Variabel Pengembangan Karier ..	144
5.3.3. Deskripsi Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja	147
5.3.4. Deskripsi Penilaian Atasan terhadap Variabel Kinerja Karyawan	150
5.4. Hasil Uji PLS-SEM.....	153
5.4.1. Uji <i>Outer Model</i>	155
5.4.2. Uji <i>Inner Model</i>	162
5.5. Hasil Pengujian Hipotesis	167
5.5.1. Hasil Model Secara Langsung (<i>Path Coefficients</i>).....	169
5.5.2. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (<i>Specific Indirect Effects</i>)... ..	171
5.5.3. Hasil Uji <i>Total Effects</i>	173
5.6. Pembahasan Hasil Penelitian	174
5.6.1. Pengaruh Komunikasi Atasan terhadap Kinerja Karyawan ...	175
5.6.2. Pengaruh Komunikasi Atasan terhadap Kepuasan Kerja	180
5.6.3. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan	187
5.6.4. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja ...	193
5.6.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	198
5.6.6. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Komunikasi Atasan terhadap Kinerja Karyawan	204
5.6.7. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan.....	210
5.7. Implikasi Hasil Penelitian	216
5.7.1. Implikasi Teoritis.....	217
5.7.2. Implikasi Praktis	222
5.8. Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian Selanjutnya	225
5.8.1. Keterbatasan Penelitian	225
5.8.2. Saran Penelitian Selanjutnya	226
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	227
6.1. Kesimpulan	227
6.2. Saran	229
DAFTAR PUSTAKA	232
LAMPIRAN.....	237

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Hasil Survei Awal	4
Tabel 1.2. <i>Research Gap</i> Penelitian Terdahulu	10
Tabel 4.1. Komposisi Sampel Berdasarkan Divisi Kerja.....	96
Tabel 4.2. Alur Penentuan Sampel Penelitian.....	99
Tabel 4.3. Skor Item Instrumen	101
Tabel 4.4. Pengembangan Instrumen Penelitian	110
Tabel 5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	130
Tabel 5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	131
Tabel 5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	132
Tabel 5.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	134
Tabel 5.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	135
Tabel 5.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	136
Tabel 5.7. Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi Kerja	137
Tabel 5.8. Klasifikasi Tingkat Nilai Rata-rata Variabel Penelitian	139
Tabel 5.9. Hasil Responden terhadap Variabel Komunikasi Atasan	141
Tabel 5.10. Hasil Responden terhadap Variabel Pengembangan Karier	144
Tabel 5.11. Hasil Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja	147
Tabel 5.12. Hasil Penilaian Atasan terhadap Variabel Kinerja Karyawan	151
Tabel 5.13. Hasil Uji <i>Convergent Validity (Loading Factor)</i>	157
Tabel 5.14. Hasil Uji <i>Convergent Validity</i> melalui <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	159
Tabel 5.15. Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i> melalui <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i>	160

Tabel 5.16. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk	161
Tabel 5.17. Hasil R-Square	163
Tabel 5.18. Hasil <i>F-Square</i>	164
Tabel 5.19. Hasil Uji <i>Q-Square Predictive Relevance</i> melalui <i>Blindfolding</i>	165
Tabel 5.20. Hasil <i>PLS Predict</i> pada Konstruk Endogen	167
Tabel 5.21. Hasil Uji <i>Path Coefficients</i> Pengaruh Langsung.....	170
Tabel 5.22. Hasil Uji <i>Specific Indirect Effects</i>	172
Tabel 5.23. Hasil Uji <i>Total Effects</i>	173

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual	81
Gambar 4.1. Indikator Variabel Komunikasi Atasan (X_1)	106
Gambar 4.2. Indikator Variabel Pengembangan Karier (X_2)	107
Gambar 4.3. Indikator Variabel Kepuasan Kerja (Z)	108
Gambar 4.4. Indikator Variabel Kinerja Karyawan (Y)	109
Gambar 4.5. Model Penelitian Keseluruhan	110
Gambar 5.1. Bagan Model Pengukuran dan Model Struktural PLS-SEM	154
Gambar 5.2. Hasil Uji <i>Bootstrapping</i>	169

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Review Penelitian Terdahulu	238
Lampiran II Kuesioner (Instrumen Penelitian)	243
Lampiran III Tabulasi Hasil Data Penelitian	250
Lampiran IV Hasil Output <i>SmartPLS</i> 4.0	258