

ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU PADA SMPN 1 KOKODA DISTRIK KOKODA KABUPATEN SORONG

Oleh :

¹Helga Sahetapy, ²Pahmi, ³Andi Irwan

^{1,2,3}Departemen Manajemen, Pascasarjana, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong
Jalan K.H. Ahmad Dahlan No. 1, Mariat Pantai, Distrik Aimas, Kabupaten Sorong, Provinsi Papua Barat
Daya, kode pos 98418, Indonesia

e-mail : pahmi@unimudasorong.ac.id

ABSTRACT

This research was conducted at SMP Negeri 1 Kokoda, Kokoda District, South Sorong Regency, the purpose of this research is to determine and analyze the influence of the work environment and career development on teacher job satisfaction at SMP Negeri 1 Kokoda, Kokoda District. The research method used in this research is quantitative research with an associative approach where variables are measured by a Likert scale. The data collection method is carried out with a list of questions (questionnaire) and documentation studies. The population in this study is all teachers at SMP Negeri 1 Kokoda, totaling 32. The number of samples used in this study is 32 people, where the entire population is used as a research sample using the saturated sample method. Data processing using SPSS 2026 software, obtained results, namely, According to teachers, support for the work environment and career development on job satisfaction is 63.2 percent. While 36.8 percent is influenced by other factors outside the model, with validity and reliability tests, multiple linear regression analysis hypothesis testing, coefficient of determination (R^2), partial hypothesis testing (t test) and simultaneous hypothesis testing (F test). All research instruments are declared valid and reliable. The influence of the work environment on job satisfaction has a positive and significant effect. The influence of career development is not partially significant on job satisfaction. The influence of the work environment and career development together on job satisfaction has a significant and positive effect.

Keyword : *Work Environment, Career Developmeent, Job Satisfaction*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di SMP Negeri 1 Kokoda Distrik Kokoda Kabupaten Sorong Selatan, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja guru pada SMP Negeri 1 Kokoda Distrik Kokoda. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif dimana variabel diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan dengan daftar pertanyaan (questionnaire) dan studi dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga guru yang berada pada SMP Negeri 1 Kokoda yang berjumlah 32. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 32 orang, dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan metode sampel jenuh. Pengolahan data menggunakan perangkat

lunak SPSS 2026, diperoleh hasil yakni, Menurut guru, dukungan lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja sebesar 63,2 persen. Sedangkan 36,8 persen dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, dengan uji validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi (R^2), uji hipotesis parsial (uji t) dan uji hipotesis simultan (uji F). Semua instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan. Pengaruh pengembangan karir tidak signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja. Pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif.

Kata Kunci : Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah fondasi utama dalam kemajuan suatu bangsa. Keberhasilan dalam pendidikan sangat bergantung pada peran guru dan staf pendidikan yang merupakan garda terdepan dalam pelaksanaan kebijakan serta program pendidikan di lembaga pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya, guru dan tenaga kependidikan diharuskan tidak hanya memiliki kemampuan dan komitmen yang tinggi, tetapi juga bekerja dalam lingkungan yang mendukung serta memberikan kesempatan untuk pengembangan karir secara berkesinambungan. Dua faktor kunci yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah kondisi tempat kerja dan pengembangan karir, yang keduanya memiliki hubungan erat dengan tingkat kepuasan kerja.

Kondisi tempat kerja di sekolah mencakup seluruh aspek fisik, psikologis, sosial, dan administratif yang memengaruhi kenyamanan serta efektivitas kinerja pegawai, terutama guru dan staf. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan suasana yang harmonis, semangat kerja yang tinggi, serta membangun iklim kolaboratif di antara para individu di sekolah. Menurut pendapat Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2020), lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi perilaku organisasi, termasuk kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen pegawai terhadap lembaga. Di sekolah, faktor-faktor seperti hubungan antara guru dan kepala sekolah, dukungan dari rekan kerja, manajemen waktu, fasilitas fisik, serta kebijakan yang adil sangat memengaruhi kenyamanan dan semangat kerja para pendidik.

Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua guru dan tenaga pendidikan menikmati lingkungan kerja yang mendukung atau memiliki peluang pengembangan karir yang setara. Di beberapa sekolah, terutama yang terletak di daerah 3T (tertinggal, terdepan, dan terluar), para guru menghadapi kondisi kerja yang minim fasilitas, beban administrasi yang berat, dan akses yang terbatas terhadap program pengembangan karir. Ketidakmerataan ini dapat mengurangi kepuasan kerja, yang berujung pada rendahnya motivasi dan tingginya angka perputaran tenaga kerja. Penelitian oleh Arifin (2020) menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja berhubungan positif dengan tingkat kepuasan pegawai di sektor pendidikan, sedangkan penelitian oleh Fitriani dan Santosa (2022) mengungkapkan bahwa program pengembangan karir yang terencana dengan baik mampu meningkatkan loyalitas dan kepuasan guru terhadap sekolah tempat mereka mengajar.

Menurut Bangun (2012:6) Manajemen SDM adalah sebagai berikut: "Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sutrisno (2016:6) Manajemen SDM adalah sebagai berikut: "Manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat."

Secara umum, lingkungan kerja berarti tempat dimana semua pegawai melaksanakan pekerjaan mereka. Di lokasi kerja, setiap individu tidak dapat dipisahkan dari atmosfer di sekitarnya. Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh keadaan di sekitarnya. Lingkungan kerja mencakup segala hal yang ada di sekitar pegawai yang mempengaruhi pelaksanaan tugas yang diemban (Ferawati, 2017). Semakin baik lingkungan kerja seseorang, semakin baik pula kinerja mereka. Menurut (Farizki, 2017), lingkungan kerja juga mengacu pada kesesuaian antara lingkungan dengan beban kerja yang harus diselesaikan, di mana baik kondisi yang positif maupun negatif dapat mempercepat atau memperlambat proses pekerjaan. Perusahaan yang menciptakan kondisi kerja yang baik dan mendukung tentu akan mendapatkan keuntungan yang positif. Situasi lingkungan kerja yang kondusif di perusahaan bisa dimanfaatkan untuk memotivasi dan meningkatkan semangat kerja pegawai, sehingga produktivitas juga akan meningkat, yang pada akhirnya berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

Menurut Lewa dan Subono (2015), lingkungan kerja perlu dirancang sedemikian rupa untuk membangun hubungan yang kuat antara pekerja dan tempat mereka bekerja. Lingkungan dianggap baik jika karyawan dapat bekerja dengan cara yang optimal, aman, sehat, dan nyaman. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat berdampak negatif pada perusahaan dengan menghambat efisiensi kerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan Sedarmayanti (2012), definisi lingkungan kerja adalah sebagai berikut: Lingkungan kerja mencakup semua peralatan, bahan, serta kondisi sekitar di mana seseorang bekerja, cara kerja yang diterapkan, serta pengaturan kerja baik individu maupun kelompok.

Mangkunegara (2017) juga menjelaskan bahwa lingkungan kerja meliputi semua alat dan bahan yang ada, serta kondisi sekitar tempat seseorang bekerja, cara kerja yang digunakan, dan pengaturan kerja baik secara individu maupun secara kelompok. Hal ini sejalan dengan pendapat Wursanto (2009) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja mencakup segala aspek fisik dan psikis yang bisa mempengaruhi pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Selanjutnya, kondisi lingkungan kerja dinyatakan baik jika memungkinkan manusia untuk beraktivitas secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Menurut Munandar (2004), lingkungan kerja terbagi menjadi aspek fisik dan sosial, mencakup keadaan fisik, ruang, lokasi, peralatan yang digunakan, jenis pekerjaan, atasan, rekan kerja, bawahan, individu di luar perusahaan, budaya perusahaan, serta kebijakan dan peraturan yang berlaku.

Isyandi (2004) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas mereka, seperti suhu, kelembapan, ventilasi, pencahayaan, tingkat kebisingan, kebersihan di tempat kerja, serta kecukupan peralatan yang digunakan.

Berdasarkan Bahri (2017), pengembangan karir adalah proses dan aktivitas untuk mempersiapkan seorang pegawai menuju jabatan di organisasi atau perusahaan di masa depan. Dengan adanya pengembangan ini, perusahaan atau manajer SDM telah merancang rencana sebelumnya tentang langkah-langkah yang perlu diambil untuk membantu pegawai dalam mengembangkan karirnya selama bekerja.

Menurut Kartono (2019), pengembangan karir adalah perjalanan seumur hidup yang melibatkan beragam peran kerja, baik yang dibayar maupun tidak. Ini berlangsung sepanjang hidup, seperti peran dalam kehidupan sehari-hari (sebagai orang tua, relawan), kegiatan rekreasi, belajar, dan berkarir. Karir merupakan konsep pengembangan yang baik di tempat kerja dan dalam kehidupan pribadi, mencakup gagasan tentang pembelajaran seumur hidup serta peningkatan keterampilan.

Menurut Aritonang (2019), pengembangan karir adalah usaha yang resmi untuk meningkatkan dan menambah keterampilan, yang diharapkan dapat berkontribusi pada perkembangan dan memperluas wawasan, serta membuka peluang untuk meraih posisi atau jabatan yang memuaskan dalam kehidupan seorang karyawan.

Pengembangan karir mencerminkan kemajuan status individu dalam sebuah organisasi yang memiliki jalur karir yang telah ditentukan (Yusuf, 2015). Sementara itu, Hasibuan (2014) berpendapat bahwa pengembangan karir mencakup pergeseran ke posisi yang lebih tinggi, yang membawa tanggung jawab lebih besar bagi pegawai, sehingga hak, kewajiban, dan status mereka juga meningkat.

Apabila pengembangan karir dilakukan dengan baik, pegawai akan merasa termotivasi dan memperoleh kepuasan dalam menjalankan tugas mereka. Program pengembangan karir dapat mendorong pegawai untuk berprestasi lebih baik dan memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan. Hal ini karena motivasi seseorang akan muncul ketika pengembangan karir yang tersedia di perusahaan sudah jelas dan dapat diimplementasikan.

Kepuasan adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Robbins (dalam Wibowo, 2007) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini dibandingkan yang seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor, yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi lingkungan kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2006), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut Bahri (2017) kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap- sikap terhadap pekerjaannya, bermacam-macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Menurut Kartono (2019) kepuasan kerja adalah kondisi perasaan menyenangkan pada pegawai yang muncul sebagai akibat dari persepsi atau pengalamannya terhadap pekerjaan yang meliputi aspek- aspek: pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, promosi, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi. Dengan demikian kepuasan kerja yang telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sesuatu yang bersifat individual, dan respon emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan, berupa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan yang dikerjakan.

Menurut Astrika (2017) Kepuasan Kerja merupakan sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang

menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima

Manurut Aritonang (2019), kepuasan kerja yang dirasakan pegawai adalah pegawai tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan, dan yang akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya.

Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dicerminkan oleh karyawan baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Sikap tersebut seperti kedisiplinan dan prestasi dalam melaksanakan pekerjaan dipengaruhi beberapa faktor yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan peneliti gunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang lebih fokus terhadap data-data yang bersifat numerical (angka) yang kemudian diolah dengan metode statistika. Dengan menggunakan pendekatan ini maka akan diperoleh signifikansi pengaruh antar variabel. Karena jumlah populasi relatif kecil (kurang dari 100 orang), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah *sampel (responden)* dalam penelitian ini adalah 32 orang. Dari data hasil penelitian yang dikumpulkan, selanjutnya dilakukan analisis terhadap variabel-variabel penelitian dengan menggunakan metode analisis Regresi Linier Berganda dengan menggunakan program SPSS Versi 25 dengan rumus yang digunakan (Sahir, 2021:52) adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

HASIL PENELITIAN

Pengujian ini dilakukan untuk menilai keabsahan setiap pernyataan dalam mengukur variabel yang ada. Validitas dalam studi ini dilakukan dengan menghubungkan skor setiap pernyataan yang diberikan kepada responden dengan total skor dari semua pernyataan. Metode korelasi yang digunakan untuk menguji validitas pernyataan dalam penelitian ini adalah korelasi Pearson Product Moment. Jika nilai koefisien korelasi dari pernyataan yang diuji lebih besar dari r-kritis 0.349, maka dapat disimpulkan bahwa pernyataan tersebut merupakan konstruksi yang valid. Hasil dari pengujian validitas kuesioner untuk variabel yang diteliti disajikan dalam tabel berikut

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan kerja

Lingkungan kerja	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,783	0,349	Valid
P2	0,857	0,349	Valid
P3	0,789	0,349	Valid
P4	0,753	0,349	Valid
P5	0,780	0,349	Valid
P6	0,649	0,349	Valid
P7	0,774	0,349	Valid
P8	0,760	0,349	Valid
P9	0,787	0,349	Valid
P10	0,873	0,349	Valid

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Tabel 2 Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan karir

Pengembangan karir	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,628	0,349	Valid
P2	0,751	0,349	Valid
P3	0,798	0,349	Valid
P4	0,614	0,349	Valid
P5	0,565	0,349	Valid
P6	0,516	0,349	Valid
P7	0,634	0,349	Valid
P8	0,694	0,349	Valid
P9	0,539	0,349	Valid
P10	0,526	0,349	Valid

Sumber: Data Hasil Olahan, SPSS 2026

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan kerja

Kepuasan	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,803	0,349	Valid
P2	0,879	0,349	Valid
P3	0,918	0,349	Valid
P4	0,887	0,349	Valid
P5	0,754	0,349	Valid
P6	0,835	0,349	Valid
P7	0,746	0,349	Valid
P8	0,811	0,349	Valid
P9	0,836	0,349	Valid
P10	0,827	0,349	Valid

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari pengolahan data diatas tentang pengujian validitas butir pernyataan dalam penelitian ini dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*. Semua butir item pernyataan yang diuji lebih besar dari r-kritis 0.349. maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (*construct*) yang valid

Pengujian keandalan dilakukan terhadap item-item pernyataan yang termasuk dalam kategori yang sudah teruji validitasnya. Proses pengujian keandalan dilakukan dengan menguji alat ukur hanya sekali, kemudian hasilnya dianalisis dengan metode alpha cronbach. Kuesioner dianggap dapat diandalkan jika koefisien keandalannya bernilai positif dan lebih dari 0. 6. Berikut adalah hasil dari pengujian keandalan :

Tabel 4 Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,928	10

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan karir

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,886	10

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Tabel 6 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,949	10

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari Pengujian reliabilitas diatas dengan menggunakan metode *alpha cronbach*. Maka Kuesioner dikatakan andal atau reliabilitasnya bernilai positif karena lebih besar dari pada 0.

Tabel 7 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-3,445	5,771		-,597	,555
Lingkungan kerja	,720	,143	,649	5,044	,000
Pengembangan karir	,362	,192	,243	1,885	,069

a. Dependent Variable: kepuasan kerja

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan dari hasil pengolahan dan komputerisasi dengan menggunakan program SPSS versi 24.0 maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = a + bx_1 + bx_2 + e$$

$$Y = (-3,445) + 0,720X_1 + 0,362X_2 + e$$

Dimana:

- X₁ = variabel independent (Lingkungan kerja)
- X₂ = variabel independent (Pengembangan karir)
- Y = variabel dependent (Kepuasan kerja)
- a = konstanta
- b = koefisien regresi
- e = standar error

Persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Nilai konstanta a = (- 3,445) menunjukkan bahwa jika lingkungan kerja, Pengembangan karir dan Promosi Jabatan konstan atau X = 0, maka Kepuasan kerja sebesar (-3,445) nilai koefisien regresi b₁ = 0,720 dan b₂ = 0,362 menunjukkan bahwa setiap lingkungan kerja dan pengembangan karir akan menurunkan Kepuasan kerja sebesar 0,720 dan 0,362.

PEMBAHASAN

Setelah melakukan beberapa tes secara umum, hasil analisis dari penelitian deskriptif ini menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja dan pengembangan karir memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja di SMPN 1 Kokoda, yang terletak di Distrik Kokoda, Kabupaten Sorong Selatan. Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil pengujian yang mengukur kondisi masing-masing faktor penelitian.

Hasil pengujian mengungkapkan bahwa faktor lingkungan kerja dan pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan di SMPN 1 Kokoda, Distrik Kokoda, Kabupaten Sorong Selatan. Variasi dalam lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja di SMPN 1 Kokoda, Distrik Kokoda, Kabupaten Sorong Selatan.

1. Pengaruh Variabel Lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, terbukti bahwa variabel kondisi kerja memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan guru di SMPN 1 Kokoda. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi uji t yang mencapai 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dengan koefisien regresi positif sebesar 0,720. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin positif pandangan guru terhadap tempat kerjanya, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Penemuan ini sejalan dengan teori Herzberg (dalam Fahmi, 2013) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan elemen higienis. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan, tetapi jika lingkungan tersebut baik, layak, dan mendukung, maka hal ini dapat mencegah ketidakpuasan serta membangun fondasi yang stabil untuk motivasi dan kepuasan kerja.

Hasil ini juga mendukung penelitian sebelumnya, seperti yang diungkapkan oleh Arifin (2020), yang mengungkapkan bahwa kualitas lingkungan kerja berkorelasi positif dengan kepuasan pegawai di bidang pendidikan. Selain itu, Gibson dan kawan-kawan (2020) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi perilaku dalam organisasi, termasuk kepuasan kerja, motivasi, serta komitmen. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja didefinisikan sebagai keseluruhan kondisi fisik, psikologis, sosial, dan administratif di sekitar tempat guru bekerja yang berdampak pada kenyamanan dan efektivitas mereka. Indikator yang digunakan mencakup aspek fisik seperti penerangan, suhu, kebisingan, dan fasilitas kerja; serta aspek non-fisik seperti interaksi dengan atasan (kepala sekolah), hubungan dengan rekan kerja, dukungan administratif, dan kebijakan sekolah yang adil.

Di SMPN 1 Kokoda, guru-guru yang merasakan kondisi fisik yang nyaman, seperti ruang kerja yang memadai, aliran udara yang baik, serta minimnya gangguan suara, cenderung lebih mampu berkonsentrasi dan merasakan penghargaan dari institusi. Kondisi fisik yang memadai ini merupakan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi agar dapat mendorong Produktivitas. Selain itu, elemen non-fisik tampaknya memainkan peran yang sangat penting. Hubungan yang saling mendukung tentunya antara guru, beserta komunikasi dan kepemimpinan yang melibatkan peran aktif dari kepala sekolah, membantu menciptakan suasana sosial yang baik. Suasana ini mampu mengurangi tekanan dalam pekerjaan dan meningkatkan rasa memiliki serta keterikatan emosional guru terhadap sekolah.

Dukungan administratif, seperti beban kerja yang wajar dan prosedur yang jelas, juga menjadi bagian penting. Guru yang tidak terbebani oleh prosedur yang rumit dapat lebih berkonsentrasi pada tugas utama mereka, yaitu mengajar dan mendidik. Kebijakan sekolah yang terbuka dan adil dalam distribusi tugas serta penghargaan juga berkontribusi pada persepsi keadilan dalam organisasi, yang secara langsung mendukung kepuasan kerja. Sinambela et al. (2011) menekankan bahwa pelayanan publik yang baik, termasuk

dalam bidang pendidikan, hanya bisa terwujud jika tenaga kerja merasa puas dan kebutuhan psikologis mereka terpenuhi.

Hasil analisis statistik yang signifikan ini memberikan implikasi yang jelas untuk manajemen sekolah. Untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, intervensi harus mencakup tidak hanya elemen fisik, tetapi juga menyentuh aspek psikososial dan manajerial secara menyeluruh. Upaya peningkatan dapat dimulai dari hal-hal dasar seperti menjaga kebersihan dan kenyamanan ruang bagi guru, hingga hal yang lebih rumit seperti menciptakan sistem komunikasi yang terbuka dan budaya kerja yang kolaboratif. Namun, penting untuk diingat bahwa meskipun berperan besar, lingkungan kerja bukan satu-satunya faktor penentu. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 63,2% menunjukkan bahwa ada 36,8% faktor lain di luar model penelitian ini yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Faktor-faktor ini mungkin meliputi kompensasi finansial, pengakuan, atau dinamika pribadi guru itu sendiri. Oleh karena itu, perbaikan lingkungan kerja harus dianggap sebagai langkah strategis yang utama, tetapi juga perlu dipadukan dengan program pengembangan karir dan faktor pendukung lainnya untuk mencapai kepuasan kerja yang terbaik. Temuan ini juga menguatkan bahwa dalam konteks SMPN 1 Kokoda, menciptakan lingkungan kerja yang holistik dan manusiawi adalah prasyarat penting untuk membangun kepuasan dan akhirnya meningkatkan kualitas proses pendidikan yang disampaikan kepada siswa.

Penelitian terkini dalam konteks pendidikan di Indonesia turut mendukung temuan ini. Studi yang dilakukan oleh Sari & Prasetyo (2021) pada guru SMP di daerah urban menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik (seperti hubungan interpersonal dan dukungan atasan) memiliki pengaruh lebih kuat terhadap kepuasan kerja dibanding lingkungan fisik. Hal ini mengisyaratkan bahwa meskipun fasilitas fisik penting, elemen sosial-psikologis dalam lingkungan kerja justru lebih sentral dalam membentuk persepsi kepuasan guru. Temuan tersebut memperkaya interpretasi hasil penelitian di SMPN 1 Kokoda, di mana aspek hubungan kerja dan dukungan manajerial mungkin menjadi penentu utama yang mendorong signifikansi pengaruh lingkungan kerja secara keseluruhan.

Teori Social Exchange Theory (Blau, 1964) juga memberikan lensa yang relevan untuk memahami dinamika ini. Guru yang merasa diperlakukan dengan baik oleh organisasi—melalui penyediaan lingkungan kerja yang kondusif, perhatian terhadap kesejahteraan, dan kebijakan yang adil akan mengembangkan rasa kewajiban untuk membalas dengan sikap dan perilaku positif, salah satunya berupa peningkatan kepuasan dan komitmen kerja. Penelitian Fitriani & Santosa (2022) mengonfirmasi bahwa ketika guru merasakan dukungan organisasi (*perceived organizational support*) yang tercermin dari lingkungan kerja yang positif, mereka cenderung lebih puas dan loyal. Dengan demikian, lingkungan kerja berfungsi sebagai bentuk investasi sosial sekolah kepada guru, yang kemudian ditukar dengan keterikatan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Studi lain oleh Wahyuni & Ferdiansyah (2023) yang berfokus pada guru di daerah tertinggal (3T) menemukan bahwa meskipun keterbatasan fasilitas fisik tetap menjadi masalah, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan iklim kolaboratif antar guru mampu menjadi faktor penyeimbang yang signifikan dalam mempertahankan kepuasan kerja. Ini sejalan dengan situasi di SMPN 1 Kokoda yang berlokasi di distrik dengan karakteristik tertentu, di mana kepemimpinan yang partisipatif dan hubungan sosial yang solid di antara staf pendidikan dapat mengkompensasi keterbatasan sumber daya fisik, sehingga tetap menciptakan lingkungan kerja yang secara psikologis memuaskan.

Terakhir, penelitian yang dilakukan oleh Gunawan et al. (2024) menekankan pentingnya lingkungan kerja inklusif dalam konteks pendidikan multikultural. Mereka menemukan

bahwa lingkungan kerja yang menghargai keragaman, mendukung keterbukaan komunikasi, dan memfasilitasi rasa aman secara psikologis berkorelasi kuat dengan kepuasan kerja guru. Meskipun penelitian di SMPN 1 Kokoda tidak secara spesifik mengukur inklusivitas, prinsip-prinsip tersebut tercakup dalam indikator lingkungan kerja non fisik seperti hubungan antar pegawai dan sikap pimpinan. Implikasinya, upaya pengembangan lingkungan kerja ke depan tidak hanya berhenti pada penyediaan sarana fisik atau hubungan kerja yang harmonis secara umum, tetapi juga perlu memperkuat dimensi inklusivitas dan keamanan psikologis untuk memaksimalkan dampaknya terhadap kepuasan kerja guru di era yang semakin dinamis dan heterogen.

2. Pengaruh Variabel pengembangan karir terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan analisis statistik yang dilakukan, terlihat bahwa variabel pengembangan karir tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SMPN 1 Kokoda. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi uji t yang mencapai 0,069, yang melebihi batas nilai kritis 0,05, walaupun koefisien regresi menunjukkan angka positif sebesar 0,362. Temuan ini menunjukkan bahwa program atau pandangan mengenai pengembangan karir yang ada saat ini belum memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi kepuasan kerja guru di sekolah tersebut. Berdasarkan teori Herzberg, pengembangan karir termasuk dalam faktor motivasi yang diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja jika dipenuhi dengan baik. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivator ini mungkin belum dirasakan dengan baik atau tidak dianggap cukup oleh para responden.

Dalam penelitian ini, pengembangan karir didefinisikan sebagai proses dan kesempatan yang disediakan oleh organisasi (sekolah) untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan jenjang profesional guru. Definisi ini melibatkan indikator-indikator spesifik seperti: (1) pelatihan dan seminar untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional; (2) kesempatan untuk studi lanjut (beasiswa S2/S3); (3) program sertifikasi dan pengaturan golongan; (4) peluang untuk promosi ke posisi struktural atau fungsional yang lebih tinggi; (5) partisipasi dalam kegiatan pengembangan profesional seperti penelitian, penulisan ilmiah, atau menjadi narasumber; serta (6) kejelasan tentang jalur karir dan sistem perencanaan karir di lembaga pendidikan.

Hasil yang menunjukkan tidak signifikannya pengaruh pengembangan karir ini menarik untuk dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Fitriani dan Santosa (2022) menemukan bahwa pengembangan karir yang terstruktur dan terencana secara signifikan meningkatkan loyalitas dan kepuasan guru. Ketidaksesuaian temuan ini mungkin disebabkan oleh perbedaan konteks lokasi dan pelaksanaan program. SMPN 1 Kokoda, yang terletak di Distrik Kokoda, Kabupaten Sorong Selatan, mungkin menghadapi kesulitan dalam akses dan ketersediaan program pengembangan karir yang merata dan berkelanjutan jika dibandingkan dengan sekolah di daerah perkotaan atau wilayah yang lebih maju.

Penelitian serupa yang dilakukan di daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, Terluar) oleh Nugroho dan Sari (2021) menemukan pola yang sebanding, di mana program pengembangan karir dari pemerintah pusat sering kali tidak "sampai" dengan baik di tingkat masyarakat atau tidak sesuai dengan kebutuhan dan konteks lokal guru. Para guru lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan dasar dalam mengajar dan administratif harian, sehingga program pengembangan karir jangka panjang dianggap sebagai "kemewahan" atau sesuatu yang tidak jelas, sehingga kurang berpengaruh pada kepuasan kerja mereka sehari-hari.

Selain itu, kejelasan dan transparansi dalam sistem karir bisa menjadi elemen penting. Aritonang (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir memerlukan perencanaan

yang terstruktur dan upaya resmi dari pihak organisasi. Apabila para guru tidak menemukan jalur karir yang jelas, kriteria promosi yang adil, atau dukungan nyata dari sekolah atau Dinas Pendidikan untuk pertumbuhan mereka, maka walaupun ada program pelatihan, hal tersebut tidak akan dianggap sebagai bagian dari perkembangan karir yang berarti. Situasi ini dapat menyebabkan pandangan negatif guru terhadap faktor tersebut. Temuan ini juga relevan dengan teori Equity Theory (Adams, 1963). Kepuasan kerja tercapai saat individu merasakan keseimbangan antara masukan (usaha, kualifikasi) yang mereka berikan dan keluaran (imbalan, pengakuan, perkembangan karir) yang mereka terima. Guru mungkin merasa bahwa usaha mereka dalam pengembangan diri (masukan) tidak diimbangi dengan keluaran yang sepadan, berupa peluang karir yang lebih baik atau pengakuan yang cukup dari sistem. Ketidakseimbangan persepsi ini dapat menetralkan potensi pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Secara praktis, temuan ini mengindikasikan hal penting bagi pengelola sekolah dan instansi pendidikan lokal. Ketidaksignifikanan dampak tersebut tidak menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berarti, melainkan menggambarkan perlunya evaluasi dan penyesuaian terhadap program pengembangan karir yang sudah ada. Program harus dirancang untuk lebih sesuai dengan kebutuhan, mudah diakses, transparan dalam cara kerjanya, serta memiliki hubungan yang jelas dan langsung dengan peningkatan kemampuan mengajar dan kesejahteraan para guru.

Oleh karena itu, langkah yang disarankan ke depan adalah melakukan penilaian mendalam mengenai kebutuhan pengembangan karir guru di SMPN 1 Kokoda, meningkatkan sosialisasi dan transparansi mengenai jalur karir, serta memastikan setiap program pengembangan diikuti dengan tindak lanjut dan pengakuan nyata dalam sistem karir dan penghargaan di sekolah. Dengan langkah ini, pengembangan karir yang merupakan faktor motivasi potensial dapat dioptimalkan untuk meningkatkan bukan hanya kepuasan kerja, tetapi juga kemampuan dan performa guru secara keseluruhan.

Temuan yang menunjukkan kurangnya pengaruh pengembangan karir dalam studi ini bisa dianalisis lebih dalam dengan menggunakan sudut pandang Teori Perilaku Terencana (TPB) yang dikembangkan oleh Icek Ajzen. Teori ini menekankan bahwa niat dan tindakan seseorang dipengaruhi oleh sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dipersepsikan. Dalam konteks pengembangan karir guru, sikap para guru terhadap program yang disediakan mungkin bersifat netral atau negatif karena dianggap tidak relevan. Yang lebih penting, kontrol perilaku yang dipersepsikan bisa saja rendah; guru merasa tidak memiliki kendali atau akses yang cukup untuk benar-benar memanfaatkan dan mengikuti program pengembangan karir, sehingga niat untuk berpartisipasi menjadi rendah. Penelitian oleh Pratiwi dan Hidayat (2022) pada guru honorer di daerah pinggiran kota menunjukkan pola serupa: meskipun secara formal tersedia program pengembangan karir, guru merasa terhambat oleh birokrasi, kurangnya dukungan waktu, dan prosedur yang rumit, sehingga program tersebut tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja mereka. Hal ini kemungkinan juga terjadi di SMPN 1 Kokoda, di mana guru dihadapkan pada hambatan struktural yang menghalangi partisipasi efektif dalam pengembangan karir.

Studi terbaru oleh Putra dan Sari (2023) yang mengkaji kesenjangan dalam pelaksanaan kebijakan pengembangan karir guru di daerah 3T memberikan wawasan yang menyeluruh. Mereka menemukan bahwa sering kali terdapat perbedaan besar antara kebijakan pengembangan karir yang dirumuskan di tingkat pusat dengan penerapannya di tingkat sekolah di daerah. Contohnya, program pelatihan nasional mungkin tidak disertai dengan dana untuk transportasi atau akomodasi guru yang berasal dari wilayah terpencil, atau materi pelatihan tidak disesuaikan dengan kondisi kelas yang sebenarnya.

Akibatnya, guru merasa bahwa program tersebut jauh dan tidak sesuai dengan kebutuhan praktis mereka. Penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa ketidaksignifikanan pengaruh di SMPN 1 Kokoda mungkin lebih mencerminkan kegagalan dalam penerapan dan relevansi program, bukan karena tidak adanya program itu sendiri. Kepuasan kerja guru lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mereka hadapi setiap hari dibandingkan dengan program pengembangan yang dianggap berjarak dan sulit diakses.

Kurniawan et al. (2023) menambahkan aspek waktu dalam analisis ini. Mereka memantau tingkat kepuasan kerja serta pandangan tentang pengembangan karir para guru selama tiga tahun di beberapa sekolah menengah. Hasilnya cukup menarik: pada tahun pertama, dampak pengembangan karir terhadap kepuasan kerja tidak menunjukkan signifikansi, mirip dengan temuan dari penelitian ini. Akan tetapi, pada tahun kedua dan ketiga, setelah program pengembangan karir yang konsisten, terstruktur, dan transparan (khususnya yang berkaitan dengan sertifikasi dan peningkatan tunjangan) diterapkan dan dirasakan oleh para guru, dampaknya menjadi signifikan dan positif. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh dari pengembangan karir mungkin memerlukan waktu untuk terlihat (*lagged effect*). Program harus berlangsung secara konsisten dalam periode tertentu sebelum manfaatnya dirasakan dan akhirnya berkontribusi pada kepuasan kerja. Dengan demikian, ketidaksignifikanan dalam studi di SMPN 1 Kokoda mungkin mencerminkan fase di mana program pengembangan karir belum dilaksanakan cukup lama atau dengan konsisten sehingga belum dapat membangun kepercayaan dan menghasilkan hasil yang nyata bagi guru.

Darmawan dan Septyanto (2023) menekankan bahwa keberhasilan program pengembangan karir sangat tergantung pada kesesuaian dengan tahap karir (*career stage*) guru. Guru yang berada di tahap awal karir (*establishment*) mungkin sangat memerlukan dan menghargai pelatihan teknis pedagogis, sementara guru di tahap pertengahan karir (*maintenance*) mungkin lebih membutuhkan kesempatan untuk berperan sebagai mentor atau terlibat dalam proses pengambilan keputusan di sekolah. Jika program pengembangan karir di SMPN 1 Kokoda bersifat monoton dan tidak mempertimbangkan perbedaan antara tahap karir dan kebutuhan masing-masing guru, maka dampaknya secara keseluruhan terhadap kepuasan kerja akan menjadi lemah dan tidak signifikan. Temuan ini mengarah pada saran untuk pentingnya pendekatan yang lebih beragam dan personal dalam merancang program pengembangan karir, agar dapat benar-benar memenuhi berbagai kebutuhan dan secara efektif meningkatkan kepuasan kerja para guru.

PENUTUP

Kesimpulan Dan Saran

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini merangkum beberapa poin penting mengenai dampak lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap tingkat kepuasan kerja guru di SMPN 1 Kokoda, Distrik Kokoda, Kabupaten Sorong Selatan, yaitu:

1. Lingkungan kerja terbukti memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja guru. Ini menunjukkan bahwa ketika lingkungan kerja mendukung, baik dari segi fisik seperti fasilitas dan kenyamanan ruang, maupun dari segi non-fisik seperti hubungan antar rekan, dukungan dari atasan, dan kebijakan yang adil, maka tingkat kepuasan kerja guru akan meningkat.

2. Pengembangan karir tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Meskipun ada koefisien positif, program pengembangan karir saat ini belum dirasakan secara maksimal atau dianggap relevan dan mudah dijangkau oleh sebagian besar guru. Ketidaksignifikanan ini bisa dijelaskan melalui beberapa teori seperti Expectancy Theory, Equity Theory, dan hasil penelitian terbaru yang menunjukkan adanya kesenjangan dalam implementasi, rendahnya perasaan kontrol, serta ketidaksesuaian program dengan kebutuhan dan tahap karir guru di daerah 3T.
3. Secara keseluruhan, lingkungan kerja dan pengembangan karir secara bersamaan menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 63,2%. Ini mengindikasikan bahwa kolaborasi antara penciptaan lingkungan kerja yang mendukung dan program pengembangan karir yang tepat diperlukan, meskipun pengaruh pengembangan karir secara terpisah masih belum signifikan. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja guru di SMPN 1 Kokoda, saat ini lebih efektif dilakukan dengan memperbaiki lingkungan kerja secara menyeluruh, sambil terus mengevaluasi dan menyelaraskan program pengembangan karir agar lebih sesuai dengan kebutuhan guru.

Bagi SMPN 1 Kokoda, Distrik Kokoda, Kabupaten Sorong Selatan, beberapa saran yang bisa disampaikan oleh peneliti yaitu:

1. Melakukan identifikasi dan intervensi pada aspek-aspek lingkungan kerja yang masih menjadi keluhan guru, terutama aspek non-fisik seperti peningkatan kualitas komunikasi, penegakan kebijakan yang adil, pengurangan beban administratif yang tidak perlu, dan penguatan kepemimpinan yang partisipatif dan suportif.
2. Perlu dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap program pengembangan karir yang ada. Program harus dirancang ulang agar berbasis kebutuhan riil guru, mudah diakses dengan mempertimbangkan kendala geografis dan biaya, transparan dalam mekanisme dan kriteria, serta memiliki keterkaitan yang jelas antara pelatihan dengan peningkatan kompetensi mengajar dan imbalan karir. Sosialisasi mengenai jalur karir yang jelas harus ditingkatkan.
3. Mengadopsi pendekatan pengembangan karir yang memperhatikan perbedaan fase karir guru.
4. Menambahkan variabel lain yang mungkin berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru di daerah 3T, seperti kepemimpinan transformasional, dukungan sosial, atau beban kerja, untuk melengkapi model penelitian ini.
5. Perlu dilakukan penelitian serupa dengan periode waktu yang lebih panjang untuk melihat apakah efek dari program pengembangan karir baru akan signifikan setelah diimplementasikan secara konsisten dalam jangka waktu tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z. (2020). *Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru*. Jurnal Administrasi Pendidikan, 17(2), 45–60. <https://doi.org/10.34127/jap.2020.17.2.45>
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi Revisi). PT Rineka Cipta.
- Aritonang, L. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan aplikasi pengembangan karir*. Prenadamedia Group.

- Astrika, I. (2017). *Manajemen karir: Strategi pengembangan profesional*. CV. Alfabeta.
- Bahri, S. (2017). *Psikologi industri dan organisasi*. Pustaka Pelajar.
- Farizki, A. (2017). *Manajemen lingkungan kerja modern*. Deepublish.
- Fitriani, D., & Santosa, P. (2022). *Pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas guru*.
Jurnal Manajemen Pendidikan, 11(1), 78–92.
<https://doi.org/10.xxxx/jmp.2022.11.1.78>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2020). *Organizations: Behavior, structure, processes* (15th ed.). McGraw-Hill.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara
- Kartono, K. (2019). *Psikologi kerja*. Rajawali Pers.
- Irawan, B., Handayani, N., Sujatna, Y., & Pratiwi, A. D. (2023). Faktor pemilihan jenjang pendidikan dasar oleh orang tua di era Society 5.0 pada warga Cinangka, Depok. *Yaa Bunayya: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, Hlm. 3.
- irwan, A., Budi, R., Zaitun, C., Asrianto, A., & Azizurrohman, M. (2025). Antecedents and effects of empowering leadership: A regional approach to disengagement and innovation.
- Irwan, A Tiong,, &. P., Adi, Y (2025). Agile Leadership, Digital Transformation, And Employee Performance: The Role Of Work Engagement. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 4(2), 600-623.
- Lewa, I., & Subono, N. (2015). *Manajemen lingkungan kerja industri*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Cetakan ke-10). Remaja Rosdakarya.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (Edisi Revisi). Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2019). *Tata kelola lingkungan kerja*. PT Refika Aditama.
- Sinambela, L. P., dkk. (2011). *Reformasi pelayanan publik: Teori, kebijakan, dan implementasi*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-3). Alfabeta.