

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA DI BALAI BESAR PENGUJIAN STANDAR INSTRUMEN MEKANISASI PERTANIAN

THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, WORK MOTIVATION, AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT THE CENTER FOR TESTING AND STANDARDIZATION OF AGRICULTURAL MECHANIZATION INSTRUMENTS

Kartini¹, Andini Nurwulandari²

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Nasional

E-mail: kartinimdm@gmail.com¹, andini.nurwulandari@civitas.unas.ac.id²

ABSTRACT

The study aims to determine and analyse the effect of career development, work motivation and compensation on employee performance through job satisfaction at the Agricultural Mechanisation Instrument Standard Testing Center. A total of 107 ASNs were taken as samples using saturated sampling. Data collection using questionnaires and data processing using Structural Equation Modelling-Partial Least Squares (SEM-PLS) using SmartPLS software. The results showed that career development has a positive and significant effect on job satisfaction, work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction, compensation has no effect on job satisfaction, career development has no effect on performance, work motivation has no effect on performance, compensation has a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction has a positive and significant effect on performance, career development has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction, work motivation has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction, and compensation has no effect on employee performance through job satisfaction.

Keywords: *Performance, Job Satisfaction, Career Development, Work Motivation, Compensation, Civil Servant.*

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh pengembangan karir, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian. Sebanyak 107 ASN diambil sebagai sampel dengan menggunakan sampling jenuh. Pengumpulan data menggunakan quesisioner dan pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan menggunakan *software SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kinerja, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Kompensasi, ASN.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu unsur penting dalam sebuah organisasi, lembaga, ataupun instansi. Oleh karena itu, kemajuan sebuah organisasi, lembaga ataupun instansi perlu adanya peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang menjadi faktor kemajuan. Penanganan yang kongkrit dan tepat sasaran menjadi salah acuan sumber daya manusia dapat berkembang dengan baik dalam sebuah lingkungan.

Suatu hal yang harus diperhatikan bahwa keberhasilan berbagai aktivitas di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasional, fasilitas yang dimiliki, tetapi juga tergantung pada aspek sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi dan harus diperhatikan dalam manajemen, karena mereka inilah yang bekerja membuat tujuan, mengadakan inovasi dan mencapai tujuan organisasi (Rumawas dkk, 2018).

Dalam rangka mencapai tujuan, maka suatu instansi menginginkan kinerja dari pegawainya. Kinerja dapat dijabarkan sebagai suatu kapasitas yang dimiliki pegawai untuk mendapatkan hasil yang ingin diperoleh, dalam mendapatkan hasil yang diinginkan tentu diperlukan sikap kerja yang positif dari para pegawai. Oleh karena itu, diharapkan bagi instansi dapat membuat sebuah regulasi sebuah pengelolaan sistem dengan memperhatikan beberapa faktor-faktor yang ikut berpengaruh pada sikap kerja pegawai untuk tercapainya tujuan pada sebuah instansi itu sendiri.

Kinerja merupakan suatu prestasi kerja atau hasil kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang dicapainya dalam melaksanakan

fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diterima. Umumnya, setiap organisasi memperhatikan upaya pengoptimalan kinerja SDM. Sehingga dalam hal ini, sumberdaya manusia menjadi faktor penentu bagi perusahaan dalam mencapai suatu kinerja yang baik.

Sebagai salah satu lembaga pemerintah, Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) di lingkungan Badan Standardisasi Instrumen Pertanian, Kementerian Pertanian yang mempunyai tugas melaksanakan pengujian standar instrumen mekanisasi pertanian, mempunyai peranan yang strategis dalam memberikan pelayanan pengujian dan penilaian kesesuaian alat dan mesin pertanian kepada masyarakat. Dimana alat dan mesin pertanian merupakan kebutuhan yang penting bagi petani di Indonesia dalam mengelola usaha pertaniannya. Alat dan mesin pertanian dapat membantu petani dalam mengolah lahan dan hasil pertanian serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Penggunaan alat mekanis dalam berusahatani atau mekanisasi pertanian dapat membantu meningkatkan efisiensi produksi pertanian, sehingga dapat mendorong pertanian maju, mandiri, dan modern.

Ekspektasi kinerja ASN ditinjau dari aspek kinerja yang terdiri dari kuantitas, kualitas dan waktu penyelesaian. Dan ditinjau dari perilaku kerja ASN sesuai dengan nilai budaya kerja (*core value*) ASN BerAKHLAK yaitu Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaftif, dan Kolaboratif. Berdasarkan data penilaian kinerja pegawai Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian, diperoleh nilai rata-rata penilaian kinerja pegawai tahun 2019-2023 sebagai berikut.

Tabel 1. Rekapitulasi Penilaian Kinerja ASN Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian Tahun 2019-2023

No	Tahun	Jumlah pegawai	Penilaian Kinerja			
			Hasil Kerja	Perilaku	Tugas Tambahan	Kreativitas
1	2019	144	87,59	83,57	-	-
2	2020	139	86,95	84,16	-	-
3	2021	133	87,74	84,90	-	-
4	2022	120	100	100	-	-
5	2023	117	101	100,71	-	-

Sumber: Rekapitulasi SKP Tahunan Pegawai Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian

Penilaian PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut:

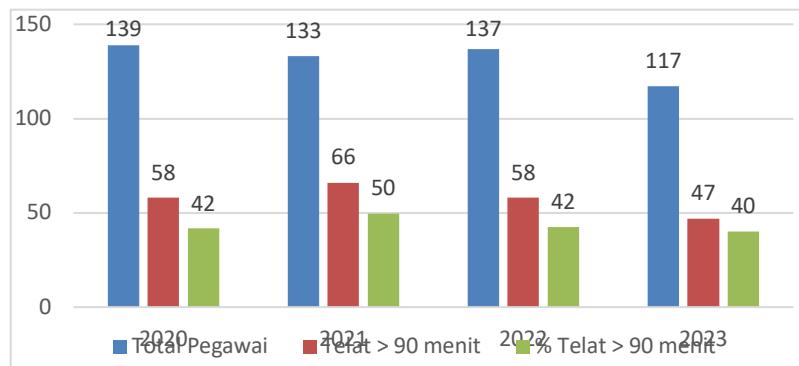
- 91 - 100: Sangat Baik.
- 76 - 90: Baik.
- 61 - 75: Cukup.
- 51 - 60: Kurang.
- 50 ke bawah: Buruk.

Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat fluktuasi hasil penilaian kinerja, ketidakseimbangan antara keempat aspek tersebut, dan rata-rata nilai aspek tugas tambahan dan kreativitas pegawai yang nol, maka kinerja ASN di Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian perlu di tingkatkan kembali.

Selain itu, terdapat beberapa kinerja pegawai yang baik hanya formalitas, hal ini karena terkait langsung dengan penghasilan yang diterima pegawai berupa tunjangan kinerja dan dapat menghambat karir pegawai yang bersangkutan. Permasalahan lain mengenai kinerja

pegawai yang ada di Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian adalah keterlambatan pegawai, sering meninggalkan kantor pada saat jam kerja tanpa keterangan, dan ketidaktelitian pegawai yang lupa melakukan absensi melalui system *finger print*.

Ketidakhadiran pegawai dalam bekerja dapat menyebabkan penurunan kinerja. Hal ini dapat dijelaskan, bahwa jika pegawai tidak hadir maka tugas yang dibebankan kepadanya akan terbengkalai atau tidak selesai sesuai yang diharapkan. Hal ini akan menimbulkan ketidakefektifan dan ketidakefisienan seseorang dalam bekerja dan lebih jauh lagi dapat menurunkan kinerja. Dalam jangka panjang hal ini dapat berdampak pada kinerja organisasi. Berikut data kehadiran pegawai Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian tahun 2020-2023.



Gambar 1. Keterlambatan masuk kerja pegawai tahun 2020-2023

Sumber: Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian

Gambar 1. menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai Kantor Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian belum optimal dan masih belum sesuai harapan. Selama tahun 2020-2023 rata-rata pegawai Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian yang terlambat masuk kantor lebih dari 90 menit adalah sebanyak 49 orang atau sekitar 41,88 % dari total pegawai dan yang terlambat masuk kantor kurang dari 90 menit adalah sebanyak 58 orang atau sekitar 49,57 % dari total pegawai.

Untuk lebih meningkatkan kinerja ASN Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat secara maksimal, manajemen Balai Besar Pengujian Standar Instrumen mekanisasi Pertanian harus mampu menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai, karena berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Tetapi, terlepas dari semua itu, masih terdapat persoalan di Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian. Beban kerja yang masih dirasakan sebagian pegawai, masih terdapat beberapa pegawai yang tidak profesional dalam pekerjaannya sehingga berdampak pada pekerjaan pegawai lainnya, serta infrastruktur terkait keselamatan kerja dan sarana

kerja yang kurang memadai, merupakan indikator ketidakpuasan pegawai.

Menurut Ghozali (2015) kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Menurut Wahyuddin dalam Mahardikwanto (2013), kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu lingkungan kerja, budaya, kualitas kehidupan kerja, disiplin kerja, motivasi, komunikasi, kompensasi, jabatan, kepemimpinan, kepuasan kerja, pelatihan, dan masih banyak yang lainnya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang menentukan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif, loyal, dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja atau *job satisfaction* secara sederhana adalah apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya (Lie and Siagian, 2018). Kepuasan kerja dapat mempengaruhi proses berjalanannya suatu organisasi secara keseluruhan. Kepuasan

yang dirasakan pegawai dalam bekerja merupakan suatu hal yang menandakan bahwa pegawai tersebut memiliki perasaan senang dalam menjalankan tugas pekerjaan yang dimiliki. Kepuasan kerja juga merupakan suatu sikap positif pegawai terhadap berbagai situasi di tempatnya bekerja.

Bagi suatu organisasi, kepuasan kerja pegawai harus mendapat perhatian dan pemenuhan hal ini terutama menjadi tugas pimpinan organisasi. Bagi karyawan, kepuasan kerja merupakan faktor individu dan sarana untuk mencapai produktivitas kerja. Jadi dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, faktor kepuasan kerja memberikan manfaat baik bagi suatu organisasi/perusahaan, pegawai, bahkan bagi masyarakat.

Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan outcomes seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja.

Bernardin & Russell (2013) menjelaskan bahwa sistem pengembangan karir merupakan bentuk upaya untuk menyeimbangkan kebutuhan karir individu dan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Mengelola pengembangan karir karyawan dengan baik akan meningkatkan kinerja individu secara signifikan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memberikan *feedback* kepada organisasi dengan meningkatkan produktivitas, memberikan pelayanan, dan mencapai tujuan dengan memuaskan.

Teori motivasi dari Herzberg merupakan contoh model yang mendorong individu berkinerja baik karena memiliki dorongan dari beberapa kondisi yang terjadi. Pengelompokan dorongan tersebut menjadi dua kategori yaitu kebutuhan dasar pegawai (*Hygiene factors*) dan kebutuhan psikologis pegawai (*motivators*). Tindakan tersebut dilakukan oleh instansi agar pegawai termotivasi dan memiliki kepuasan dalam bekerja. Faktor yang paling utama adalah gaji dan promosi dimana pegawai akan mendapatkan kepuasan apabila mendapatkan gaji sesuai yang diharapkan selain itu pekerjaan yang dilakukan memiliki tujuan dalam mengembangkan karirnya dengan mendapatkan kenaikan pangkat sesuai dengan kinerja yang telah diberikan. *Hygiene factors* mewakili dorongan-dorongan untuk menghilangkan ketidakpuasan pegawai dengan memenuhi kebutuhan dasar mereka. Motivator sendiri berarti membuat pegawai puas dan termotivasi. Dengan memenuhi kebutuhan tersebut, instansi bisa meraih output yang lebih tinggi karena pegawai akan lebih produktif dan akan bekerja lebih baik.

Pemberian kompensasi perlu mendapatkan perhatian khusus agar produktivitas karyawan terus meningkat. Kompensasi menjadi penting bagi karyawan, dikarenakan kompensasi ialah sumber pemasukan bagi karyawan dan keluarganya. Kompensasi juga menjadi tolak ukur status sosial seorang karyawan. Dalam menjalankan kebijakan kompensasi, diperlukan kajian peraturan tentang kompensasi dengan tujuan supaya dapat memberikan imbal jasa kepada karyawan secara adil dan tertata sehingga akan memudahkan sistem penggajian dan untuk memotivasi karyawan agar berprestasi. Berbagai macam peralatan, sistem dan kebijakan dapat digunakan untuk memudahkan

proses administrasi yang rumit. Kompensasi sesuatu yang sangat risikan bagi manajemen perusahaan jika salah dalam pelaksanaannya.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai salah satu hal yang perlu diperhatikan yaitu dengan memenuhi terlebih dahulu hak dari pegawai yaitu dengan memberikan balas jasa atau kompensasi atas apa yang telah dilakukan agar pegawai merasa termotivasi dan mempunyai keterikatan atau engagement yang kuat terhadap lembaga yang bersangkutan. Seperti yang diungkapkan oleh Marihot Tua E. H (dalam Burhanudin Yusuf 2015) menyatakan bahwa Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang dan lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti. dan lain-lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Sajangbati, E. V. (2016) menunjukkan bahwa kompensasi, pengembangan karir dan motivasi secara parsial memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Sejalan dengan penelitian Nandafiriska, I. & dan Marhandri, D. (2021) yang menunjukkan bahwa kompensasi, pengembangan karir dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Kemudian penelitian Komara, E. & Rhamadhania, T. (2023) membuktikan bahwa motivasi, pengembangan karir, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berlainan dengan itu, penelitian oleh Rozy, F. (2021) menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Nabawi, R. (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap

kinerja pegawai. Penelitian Hidayat, R. (2021) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian Agus, S. et al. (2023) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu terdapat inkonsistensi yang berkaitan dengan pengembangan karir, motivasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian (*research gap*) oleh karena itu diperlukan adanya penelitian lebih lanjut dengan harapan dapat menerangkan hubungan kausal antara pengembangan karir, motivasi, dan kompensasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan tersebut muncul perbedaan hasil penelitian antara peneliti-peneliti terdahulu terhadap hipotesis, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap permasalahan penurunan kinerja karyawan tersebut. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perlu dilakukan adanya penelitian ulang untuk menguji kembali serta mengembangkan variabel-variabel lain yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja (Padmantyo, 2017).

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, Peneliti merasa tertarik untuk meneliti judul: "Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja di Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian".

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner berbasis Google Form untuk mengukur variabel pengembangan karir,

motivasi kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Sumber data terdiri dari data primer yang dikumpulkan langsung dari responden serta data sekunder berupa dokumen dan laporan pendukung. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner skala Likert dengan 52 pernyataan dan rentang skor 1–5. Populasi sekaligus sampel penelitian adalah seluruh 107 ASN Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian, yang ditetapkan dengan teknik sampling jenuh (total sampling) karena jumlahnya telah memenuhi ketentuan minimum untuk analisis SEM. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui software SmartPLS 4.0, yang dipilih

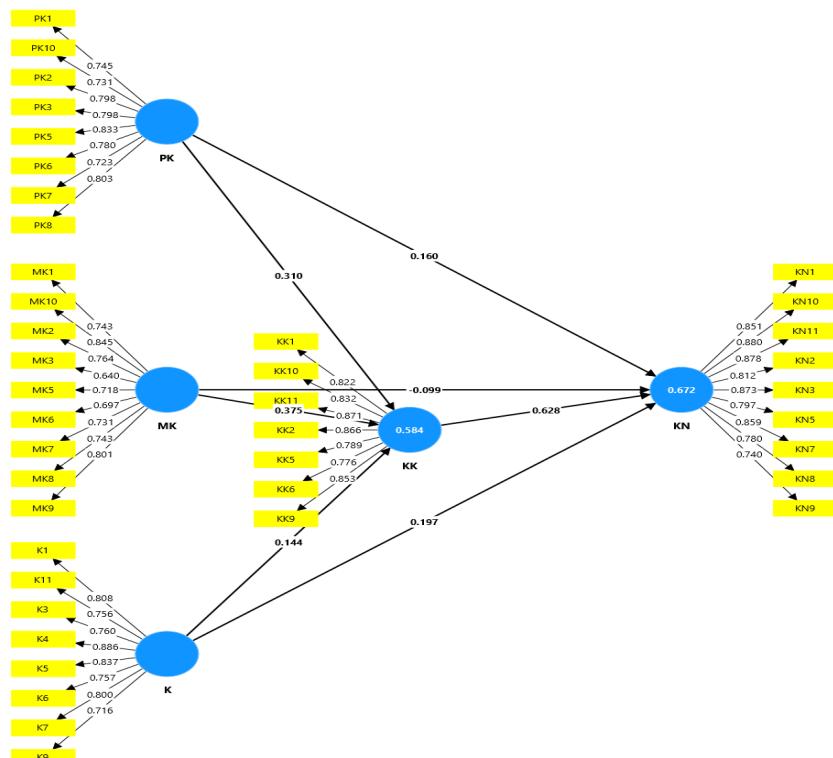
karena mampu menangani sampel relatif kecil, data tidak normal, serta model yang kompleks, dengan evaluasi mencakup outer model dan inner model untuk menguji hubungan antarvariabel dan peran variabel mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut.



Gambar 1. Nilai *Loading Factor*
Sumber: data primer yang diolah, 2025

Pengujian *convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). menurut Wiyono (2011:403) nilai AVE harus >

0.50, karena digunakan sebagai penentu validitas konvergen. Jadi jika < 0.50 maka tidak valid secara konvergen.

Tabel 2. Hasil Uji AVE

	Cronbach 's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
PK (Pengembangan Karir)	0.906	0.908	0.924	0.604
MK (Motivasi Kerja)	0.900	0.914	0.918	0.554
K (Kompensasi)	0.914	0.915	0.930	0.626
KK (Kepuasan Kerja)	0.925	0.927	0.940	0.690
KN (Kinerja)	0.944	0.946	0.953	0.691

Sumber: data primer yang diolah, 2025

AVE > 0,5 menunjukkan bahwa variabel laten atau konstruk telah mampu menyerap lebih dari 50% informasi dari indikator-indikatornya. Nilai minimum yang disarankan untuk AVE adalah 0,5, di mana AVE > 0,5 dianggap memenuhi kriteria yang dapat diterima. Dari tabel 2 masing-masing konstruk sudah berada di atas 0,50 oleh karenanya tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji sehingga konstruk dalam model penelitian ini dapat dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik.

Uji Multikolinearitas

Suatu data dapat dikatakan terbebas dari gejala multikolinearitas jika nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 ($Tolerance > 0,10$) dan nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*) kurang dari 10 (sepuluh) ($VIF < 10$) (Ghozali, 2021). Apabila data mengalami multikolinearitas maka sebuah variabel yang berkorelasi kuat dengan variabel lainnya di dalam model, kekuatan prediksinya tidak handal dan tidak stabil.

Tabel 3. Uji Multikolinearitas

Variabel	Indikator	VIF
Pengembangan karir	PK1	1.888
	PK2	2.454
	PK3	2.160
	PK4	3.884
	PK5	3.275
	PK7	2.101
	PK8	2.493
	PK9	1.853
	MK1	3.365
Motivasi kerja	MK2	3.606
	MK3	1.674
	MK4	1.746
	MK5	1.776
	MK6	2.178
	MK7	2.112
	MK8	2.837
	MK9	3.276

Variabel	Indikator	VIF
Kompensasi	K1	2.977
	K2	2.471
	K3	6.294
	K4	4.749
	K5	2.064
	K6	2.662
	K7	1.764
	K8	1.982
Kepuasan kerja	KK1	7.192
	KK2	8.262
	KK3	3.026
	KK4	3.516
	KaK5	2.966
	KK6	3.808
	KK7	4.158
Kinerja	KN1	3.778
	KN2	2.818
	KN3	4.495
	KN4	3.311
	KN5	5.071
	KN6	2.823
	KN7	2.640
	KN8	3.992
	KN9	3.820

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil dari uji multikolinearitas pada tabel di atas diperoleh bahwa semua nilai VIF dibawah 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi adanya multikolinearitas.

Tabel 4. Hasil Uji *Discriminant Validity*

	PK (Pengembangan Karir)	MK (Motivasi Kerja)	K (Kompensasi)	KK (Kepuasan Kerja)	KN (Kinerja)
PK		0.850	0.781	0.761	0.710
MK			0.821	0.750	0.635
K					
KK			0.692		
KN			0.682	0.846	

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Evaluasi Uji *Diskriminant Validity* tingkat dimensi adalah *heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

dimana menurut hair et.al (2021) bila *HTMT* kurang dari 0.90, maka evaluasi *discriminant validity* diterima. Hasil

estimasi menunjukkan seluruh pasangan variabel penelitian mempunyai *HTMT* kurang dari 0,90 maka evaluasi *diskriminant validity* diterima. Hasil ini mengkonfirmasikan bahwa variabel membagi varians kepada dimensi pengukuran yang mengukurnya lebih tinggi dibandingkan membagi varians ke dimensi pada variabel yang lainnya.

Untuk mengukur reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Konstruk dikatakan *reliabel* jika nilai *composite reliability* diatas 0.70 (Ghozali, 2015:75). Selain itu suatu instrumen juga dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* di atas 0.70 (Ghozali, 2015:77).

Uji Reliabilitas

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
PK (Pengembangan Karir)	0.906	0.908	0.924	<i>Reliabel</i>
MK (Motivasi Kerja)	0.900	0.914	0.918	<i>Reliabel</i>
K (Kompensasi)	0.914	0.915	0.930	<i>Reliabel</i>
KK (Kepuasan Kerja)	0.925	0.927	0.940	<i>Reliabel</i>
KN (Kinerja)	0.944	0.946	0.953	<i>Reliabel</i>

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel Y yaitu kinerja pegawai memiliki nilai *composite reliability* tertinggi sebesar 0.953 dan *cronbach alpha* sebesar 0.944, sedangkan variabel motivasi kerja (X2) memiliki nilai *composite reliability* terendah sebesar 0.918 dan *cronbach alpha* sebesar 0.900. Dari penjelasan yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuisioner penelitian ini memenuhi kriteria reliabel karena variabel pengembangan karir, motivasi kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja

mempunyai nilai *composite reliability* di atas 0.70 dan *cronbach alpha* di atas 0.70.

Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Hasil Uji Kecocokan Model (*Model Fit*)

Model dinyatakan telah memenuhi kriteria *goodness of fit* model jika nilai SRMR < 0,10 dan model dinyatakan *perfect fit* jika nilai SRMR < 0,08 (Ghozali & Latan, 2020). Selain itu, Model mempunyai kecocokan tinggi jika nilai NFI mendekati 1 (Ghozali, 2021).

Tabel 6. Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.096	0.069
NFI	0.569	0.569

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, diperoleh nilai SRMR sebesar 0,096. Menurut (Ghozali, 2015) model persamaan struktural dapat dikatakan *fit*

jika nilai SRMR <0,10 dan diperoleh nilai *normed fit index* (NFI) sebesar 0,569 artinya nilai NFI mendekati 1 sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil

memiliki kecocokan model yang dapat dinyatakan baik (Ghozali & Latan, 2015:140).

Hasil uji *R-square*

Penggunaan *R-square* dapat menyebabkan bias estimasi apabila prediktor variabel dalam model banyak, karena semakin banyak prediktor variabel maka nilai *R-square* akan semakin besar. Oleh karena itu peneliti

menggunakan *R-square Adjusted* untuk evaluasi model. Penilaian terhadap *R-square Adjusted* dibagi tiga, $> 0,67$ (model kuat), $0,33 - 0,67$ (model moderat), $0,19 - 0,33$ (model lemah) (Ghozali dan Latan, 2020). Nilai *R-Square* menunjukkan sejauh mana variabel bebas dapat menjelaskan variabilitas dari variabel terikat dalam suatu model.

Tabel 7. Nilai *R-square*

	R-square	R-square adjusted
KK (Kepuasan Kerja)	0.584	0.572
KN (Kinerja)	0.672	0.659

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Tabel di atas menunjukkan nilai *R-square* variabel kepuasan kerja sebesar 0.584 yang artinya variabel kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh konstruk pengembangan karir, motivasi kerja dan kompensasi sebesar 58,4%, dan sisanya yaitu sebesar 41.6% dijelaskan oleh variabel eksogen lain yang tidak ada di dalam model penelitian yang dirumuskan pada penelitian ini. Nilai *R-Square Adjusted* untuk *kepuasan kerja* sebesar 58,4%, sesuai dengan aturan yang ada apabila nilai $0,33 - 0,67$, menunjukkan bahwa model moderat dalam menjelaskan variansi.

Selanjutnya, nilai *R-square* variabel kinerja yang dapat dijelaskan oleh konstruk pengembangan karir,

motivasi kerja dan kompensasi sebesar 67,2% dan sisanya sebesar 32.8% dijelaskan oleh variabel eksogen lain yang tidak ada di dalam model penelitian yang dirumuskan pada penelitian ini. Nilai *R-Square Adjusted* untuk *kinerja* sebesar 67,2%, sesuai dengan aturan yang ada apabila nilai nilai $> 0,67$ menunjukkan bahwa model kuat dalam menjelaskan variansi.

Ukuran effect (*f square*)

Ukuran efek *f-square* atau effect size dihitung sebagai nilai absolut kontribusi individual setiap variabel laten prediktor pada nilai *R-Square* variabel kriterion.

Tabel 8. F-Square

	PK	MK	K	KK
Kepuasan kerja (KK)	0.083	0.107	0.019	
Kinerja (KN)	0.026	0.008	0.045	0.501

Sumber: data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 8, diperoleh bahwa variabel KK-KN memiliki efek size besar dengan kriteria nilai *F-Square* $> 0,35$. Variabel PK-KK, MK-KK, PK-KN, dan K-KN kedalam kategori

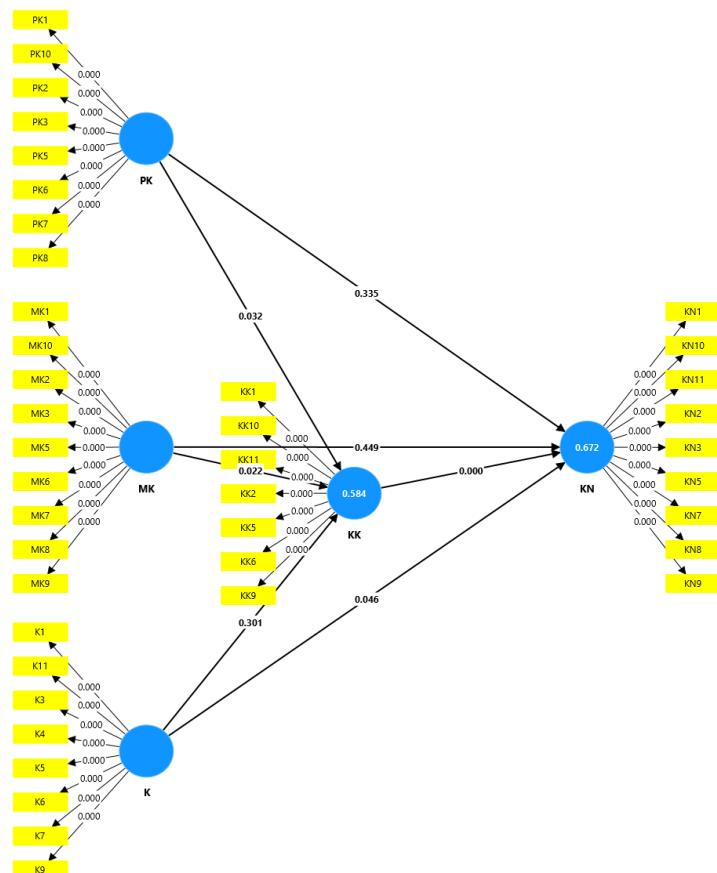
pengaruh kecil karena *F-Square* berada dalam rentang $0,02 - 0,15$. Sedangkan, Variabel K-KK dan MK-KN kedalam kategori pengaruh diabaikan karena *F-Square* berada dalam rentang $< 0,02$.

Hasil Uji Statistik t

Hasil uji statistik t dapat dilihat pada tabel 9, tingkat signifikansi yang dilihat dalam t tabel signifikansi $5\% > 1.659$, dimana menurut tabel dengan $n = 107$ dan $k = 5$, maka *degree of freedom* (*df*) = $n-k = 102$, dengan *df* sebesar 102 dan tingkat signifikansi 5% maka nilai t tabel adalah sebesar 1.659. Jadi t harus memiliki nilai lebih besar daripada 1.659 (≥ 1.659). Jika nilai t statistik di atas 1.659 dapat disimpulkan bahwa nilai t statistik tersebut signifikan. Selain daripada melihat dan membandingkan nilai t table dan t hitung, bisa juga dilihat dari nilai signifikansinya, dimana *P value* harus $< 0,05$. Apabila di bawah

0,05 maka hasilnya adalah berpengaruh positif.

Variabel *Kinerja pegawai* (KN) adalah variabel dependen, Pengembangan kartir (PK), motivasi kerja (MK) dan *kompensasi* (K) adalah variabel Independen dan *kepuasan kerja* (KK) adalah variabel Intervening. Dimana variabel KK mempengaruhi PK, MK, K terhadap KN. Untuk mengevaluasi hubungan struktural antar variabel harus dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur atau *Path Coefficient* (β) dan *P-Value* (P). Dimana kriteria $P > 0,05$ Ho ditolak, dan $P < 0,05$ Ho diterima.



Gambar 2. Hasil Uji *Bootstrapping*

Variabel K (Kompensasi), KK (Kepuasan Kerja), KN (Kinerja), MK (Motivasi Kerja) dan PK (Pengembangan Karir)

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Uji Hipotesis

Uji hipotesis berfungi untuk menjelaskan hubungan arah hubungan antar variabel independen dan dependen dalam suatu penelitian. Pengujian ini dilakukan dengan SEM (*Structural Equation Model*). Uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* atau *t*-hitung terhadap nilai kritis yang telah ditentukan untuk menilai signifikansi hubungan antar variabel. *t*-hitung yang dihasilkan dalam

uji *bootstrapping* harus lebih besar dari *t*-tabel *two tailed* yaitu 1,96 untuk standar eror sebanyak 5% atau *p value* di bawah 0,05 (Hair et al. 2017).

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hasil *Output* pengaruh langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Hasil Uji statistik tPath coefficients
(Mean, STDEV, T-Values)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
PK (Pengembangan Karir) =>> KK (Kepuasan Kerja)	0.310	0.320	0.145	2.141	0.032
MK (Motivasi Kerja) =>> KK (Kepuasan Kerja)	0.375	0.333	0.164	2.287	0.022
K (Kompensasi) =>> KK (Kepuasan Kerja)	0.144	0.176	0.139	1.034	0.301
KK (Kepuasan Kerja) =>> KN (Kinerja)	0.628	0.613	0.131	4.804	0.000
PK (Pengembangan Karir) =>> KN (Kinerja)	0.160	0.163	0.166	0.964	0.335
MK (Motivasi Kerja) =>> KN (Kinerja)	-0.099	-0.100	0.131	0.757	0.449
K (Kompensasi) =>> KN (Kinerja)	0.197	0.196	0.099	1.992	0.046

Sumber: data Primer yang diolah, 2025

Original Sample menunjukkan tanda arah hubungan antarvariable pada keseluruhan sampel penelitian (Hair et al., 2021). Sedangkan untuk signifikansinya, penelitian ini menggunakan hipotesis *two-tailed* sehingga angka signifikansinya dilihat dari nilai nilai *t*-statistik di atas 1.96 untuk signifikansi 0.05. Berdasarkan hasil penelitian pada tabel di atas, diperoleh bahwa dari 7 variabel bebas yang ada, terdapat 4 variabel bebas yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat serta terdapat 3 variabel bebas yang tidak signifikan

terhadap variabel terikat yaitu variabel kompensasi tidak signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir tidak signifikan terhadap terhadap kinerja, dan motivasi kerja tidak signifikan terhadap terhadap kinerja .

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Indirect effect (pengaruh tidak langsung) dengan memasukkan variabel mediasi, lalu menghubungkan secara simultan antara variabel independen terhadap variabel mediasi, variabel mediasi terhadap variabel dependen dan

variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 10. Pengaruh Tidak Langsung (Total *Indirect Effect*)

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Kriteria	Keterangan
K (Kompensasi) =>> KK (Kepuasan Kerja) =>> KN (Kinerja)	0.090	0.969	0.333	> 0,05	Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja
MK (Motivasi Kerja) =>> KK (Kepuasan Kerja) =>> KN	0.236	2.002	0.045	< 0,05	Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja
PK (Pengembangan Karir) =>> KK (Kepuasan Kerja) =>> KN (Kinerja)	0.195	2.238	0.025	< 0,05	Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Pada tabel 10 menunjukkan hasil perhitungan PLS yang menyatakan pengaruh tidak langsung antar variabel. Dikatakan ada pengaruh tidak langsung jika nilai *p-value* < 0,05 dan dikatakan tidak ada pengaruh tidak langsung jika nilai *p-value* > 0,05.

Berdasarkan pada tabel diatas, maka dapat dibuktikan bahwa variabel pengembangan karir (PK) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan atau berkonstribusi secara tidak langsung terhadap kinerja (KN) melalui kepuasan kerja (KK) sebagai variabel mediasi dengan nilai *p value* sebesar 0.025 < 0,05. Artinya bahwa variabel kepuasan kerja (KK) mampu memediasi variabel pengembangan karir (PK) dan berdampak kepada peningkatan kinerja pegawai (KN).

Untuk variabel motivasi kerja (MK) terdapat pengaruh yang signifikan atau berkonstribusi secara tidak langsung terhadap kinerja (KN) melalui

kepuasan kerja (KK) sebagai variabel mediasi dengan nilai *p value* sebesar 0.045 < 0,05, artinya bahwa variabel kepuasan kerja (KK) mampu memediasi variabel motivasi kerja (MK) dan berdampak kepada peningkatan kinerja (KN).

Sedangkan untuk variabel kompensasi (K) tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan atau tidak berkonstribusi secara tidak langsung terhadap kinerja (KN) melalui kepuasan kerja (KK) sebagai variabel mediasi dengan nilai *p value* sebesar 0.333 > 0,05, artinya bahwa variabel kepuasan kerja (KK) tidak mampu memediasi variabel kompensasi (K) dan tidak berdampak kepada peningkatan kinerja pegawai (KN).

Persamaan Regresi

Adapun persamaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan kerja} = 0.310 + 0.375 \text{ MK} + 0.144 \text{ K}$$

$$\text{Kinerja} = 0,160 \text{ PK} - 0,099 \text{ MK} + 0,628 \text{ K} + 0,628 \text{ KK}$$

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen yaitu pengembangan karir, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap variabel intervening yaitu kepuasan kerja dan variabel endogen kinerja pegawai. Berdasarkan pada data yang telah dikumpulkan dan pengujian yang telah dilakukan terhadap permasalahan dengan menggunakan model analisis jalur *partial least square*, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di BBPSI Mektan. Hal ini menunjukkan bahwa BBPSI Mektan telah memberikan kesempatan pengembangan karir yang baik kepada semua pegawai. BBPSI Mektan terus berupaya memberikan peluang pengembangan karir bagi ASN melalui pendidikan, pelatihan, promosi jabatan, beasiswa, pemberian izin belajar atas biaya sendiri, mentoring, penilaian kinerja berbasis kompetensi, serta pemberian penghargaan.
2. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan kepada ASN BBPSI Mektan, baik melalui faktor intrinsik maupun ekstrinsik, maka semakin tinggi juga tingkat kepuasa kerja mereka. Artinya bahwa semakin baik motivasi yang diterima pegawai, maka kepuasan kerja pegawai juga akan semakin meningkat.
3. Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kenaikan kompensasi yang diterima pegawai ASN BBPSI Mektan tidak serta merta meningkatkan kepuasan kerja pegawai atau berarti ketika kompensasi cukup, itu tidak meningkatkan kepuasan kerja, tetapi ketika tidak cukup, itu dapat menyebabkan ketidakpuasan. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa apapun kompensasi yang tidak diberikan oleh pihak kantor tidak akan mempengaruhi kepuasan kerja ASN BBPSI Mektan karena karyawan memiliki rasa tanggungjawab dan loyalitas terhadap kantor.
4. Pengembangan karir tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa program pengembangan karir yang dilakukan di BBPSI Mektan tidak serta merta dapat meningkatkan kinerja pegawai. Karena program pengembangan karir merupakan program jangka panjang, sehingga dampaknya tidak bisa langsung terlihat.
5. Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BBPSI Mektan. Ini berarti bahwa motivasi kerja yang tinggi tidak serta merta meningkatkan kinerja pegawai karena kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor lain yang dapat memediasi atau menghambat hubungan antara keduanya. Pegawai ASN BBPSI Mektan tetap

- berkomitmen untuk berkinerja dengan baik untuk selalu meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat apapun motivasinya.
6. Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini berarti bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan kepada pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi di BBPSI Mektan sudah berjalan dengan baik, dapat memenuhi kebutuhan pegawai dan keluarganya, adil, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 7. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BBPSI Mektan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin meningkat juga kinerja pegawai. Dan kepuasan kerja memiliki dampak yang nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.
 8. Pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan atau berkonstribusi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening. Hal ini berarti apabila kesempatan pegawai dalam pengembangan karir tinggi, maka akan menimbulkan kepuasan kerja pegawai yang tinggi sehingga kinerja pegawai juga akan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesempatan pegawai ASN BBPSI Mektan dalam pengembangan karir yang ada dalam instansi dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai yang akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.
 9. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan atau berkonstribusi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, hal ini berarti bahwa kepuasan kerja memiliki posisi yang penting atau menjadi faktor penentu antara pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ASN BBPSI Mektan. Semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi kepuasan kerja, dan semakin tinggi juga kinerja pegawai.
 10. Kompensasi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan atau tidak berkonstribusi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Artinya bahwa variabel kepuasan kerja tidak mampu memediasi variabel kompensasi dan tidak berdampak kepada peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa apabila ada ataupun tidak ada peningkatan kompensasi, maka tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN di BBPSI Mektan melalui kepuasan kerja. Pemberian kompensasi yang tidak sesuai dan tidak menimbulkan kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai di BBPSI Mektan. Pegawai BBPSI Mektan merasa bertanggung jawab dan loyal terhadap tugas-tugas pekerjaannya sebagai aparatur negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, S., Nelwan, O. S & Uhing, Y. (2023). *Pengaruh Kompensasi, Pengalaman Kerja, Dan Kebahagiaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Massindo Sinar Pratama Tbk Manado*. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi* Volume 11 Nomor 1 Januari 2023, Halaman 395-404.
- Andriani, E. & Mukminin, A. (2022). *Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bima*. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, Volume 5, Nomor 4, Juli 2022 (270-279) diambil dari : <http://dx.doi.org/10.32493/drdb.v5i4.20938>.
- Arrahman, A. R.. (2023). *Pengaruh Status Pegawai dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Honorer yang Dimediasi Kepuasan Kerja di Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kementerian Dalam Negeri*. Tesis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Magister Administrasi Publik Universitas Nasional Jakarta.
- Astutik, P. & Danarwati, Y. S. (2024). *Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Dinamika Energy Indonesia Kabupaten Sragen*. *Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta* Volume 22 Nomor 2 April 2024.
- Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian. (2024). *Rencana Strategis Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian 2023-2024*. Revisi.
- Bernadin, H. John and Russell, Joyce E. A.. (2013). *Human Resource Management 6th Edition: An Experiential Approach*. Singapore: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Damanik, J. D. (2023). *Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Maju Bersama Pematang Siantar*. Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Bisnis dan Akuntansi, Volume 3, 2023 Halaman 792-802.
- Ferdinant, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gemeron, R. T. & Lindawati, T. (2022). *Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Di Kabupaten Manggarai*. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP)* Volume 6 Nomor 4 November 2022.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares. Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS3.0*. Semarang: Universitas

- Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Hastuti. (2021). *Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pegawai Puskesmas Di Kabupaten Mamuju*. Tesis Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
- Hidayat, M. N. (2022). *Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar*. Tesis Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
- Kementerian Pertaniann. (2023). *Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 13, Tahun 2023, tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Lingkup Badan Standardisasi Instrumen Pertanian*.
- Kementerian Pertaniann. (2023). *Keputusan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 279/KPTS/OT.050/M/06/2023 Tentang Kelompok Substansi dan Tim Kerja Pada Kelompok Jabatan Fungsional Lingkup Unit Pelaksana Teknis Kementerian Pertanian*.
- Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20, Tahun 2023, tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Komara, E. & Rhamadhania, T. (2023). *Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Komensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Perbankan, Volume 09, Nomor 02, Agustus 2023: 175-192.
- Lisdiani, Vendriana. (2017). *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang)*. Diponegoro Journal Of Social And Political Science tahun 2017, Halaman 1-8. Diambil dari : <http://ejournals1.undip.ac.id/index.php/>.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.
- Nandafiriska, I. & Marhandri, D. (2021). *Pengaruh Komensasi, Pengembangan Karier dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ilmiah Ekotrans & Erudisi Volume 1 Nomor 2, 2021 halaman 38-44
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Alih Bahas Hadyana Pujaatmaka, Jilid 1 & 2*, Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Sajangbati, E. V. (2016). *Pengaruh Komensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Manado*. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 Nomor 03 Tahun 2016.
- Saputro, William Rino. (2021). *Pengaruh Pengembangan Karier dan Komensasi Terhadap*

- Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Perawat Dan Bidan Rumah Sakit Baptis Batu). Buletin Ekonomi: Manajemen, Ekonomi, Pembangunan, Akuntansi. Volume XIX, Nomor ii, April 2021, halaman 1-120.
- Sari, I. P. & A. G. Rahyuda (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Bank Saat Pandemi Covid-19. Bisma: Jurnal Manajemen Volume 8 Nomor 2, Bulan Agustus Tahun 2022.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiyaningrum, A. C. (2019). Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 7 Nomor 3 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya.
- Siagian, S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen Kinerja. Pengelolaan, Pengukuran dan Implikasi Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Sugiono, E., Nurwulandari, A. & Dining, Y. (2022). Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kuningan. Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan. Volume 4, Nomor 8, 2022.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sulistyaningrum, D. L & Pinaraswati, S. O. (2024). *Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa dan Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Kota Surabaya*. Soetomo Business Review Volume 5 Edisi 2. Diambil dari: <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/sbr/index>.
- Sulistyorini, M. & Pogo, T. (2019). *Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XYZ, Kantor Pusat*. Indikator : Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Volume 3 Nomor 3 halaman 71-77.
- Trisnayanti, N. M. A, Landra, N. & Puspitawati, N. M. D. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Tembuku, Kabupaten Bangli. Jurnal EMAS Volume 3 Nomor 12 Desember 2022.
- Wahyuni, D. & Purwanto, A. (2022). Komensasi Berbasis Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 8 Nomor 1 Edisi Maret Tahun 2022.
- Widyaningtyas, D. P., Fransiska, N. &

- Maranata, B. H. (2023). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, Volume 4, Nomor 2, Desember 2023, Halaman 396-405, dari : <https://jurnal.fkpt.org/index.php/jtear>.
- Zainal, V. R., dkk. (2018). *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Rajawali Pers.