

**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI  
PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen**

**Disusun oleh:**

**Yuly Setyaningsih**

**20402300388**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH  
MOTIVASI KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)**

**Disusun oleh:**

**Yuly Setyaningsih**

**20402300359**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan  
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**Semarang, 15 Februari 2025**

**Pembimbing,**



**Prof. Dr. Mutamimah, S.E., MSi**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**TESIS**

**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI  
PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)**

**Disusun oleh:  
Yuly Setyaningsih  
20402300388**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 15 Februari 2025

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**



**Prof. Dr. Mutamimah, S.E., MSi.**  
NIK. 210491026

**Penguji I**



**Dr. H. Moch. Zulfa, MM.**  
NIK. 210486011

**Penguji II,**



**Dr. Tri Wikaningrum, S.E., MSi.**  
NIK. 210499042

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 15 Februari 2025

**Ketua Program Pascasarjana,**



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., MSi.**  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yuly Setyaningsih

NIM : 20402300388

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

**Pembimbing**



**Prof. Dr. Mutamimah, S.E., MSi.**  
NIK. 210491026

**Semarang, 15 Februari 2025**  
**Saya yang menyatakan,**



**Yuly Setyaningsih**  
NIM. 20402300388

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yuly Setyaningsih

NIM : 20402300388

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\*~~

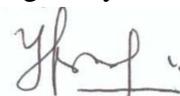
dengan judul:

**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI  
PENGARUH MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Februari 2025  
Yang menyatakan

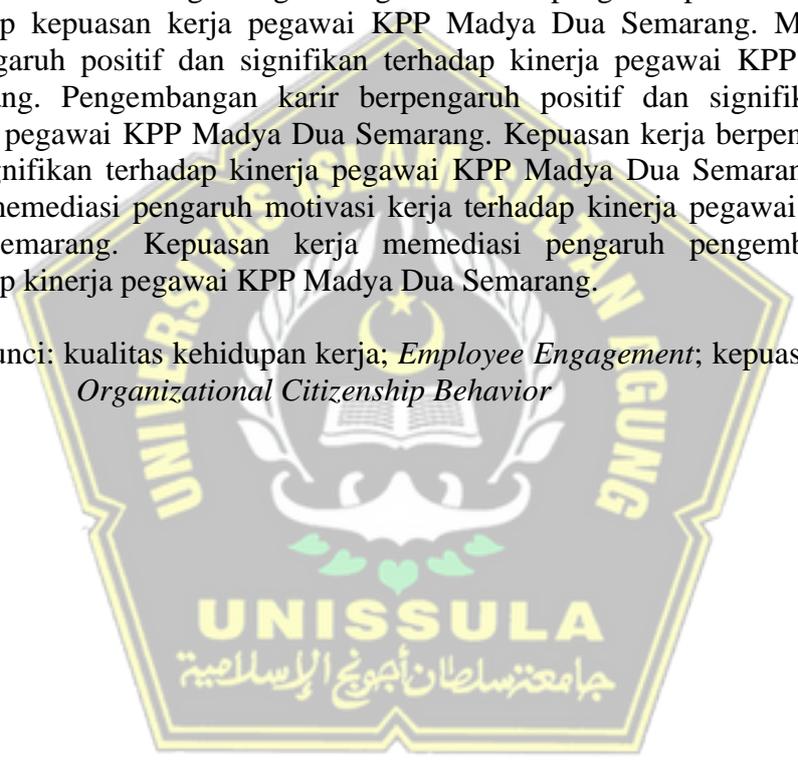


Yuly Setyaningsih

## ABSTRAK

Tujuan penelitian antara lain untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Dua Semarang yang berjumlah 109 orang. Pengambilan sampel dengan teknik *sensus sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel mengambil semua jumlah populasi yang ada berjumlah 109 responden. Data yang digunakan data primer yang berbentuk kuesioner. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.

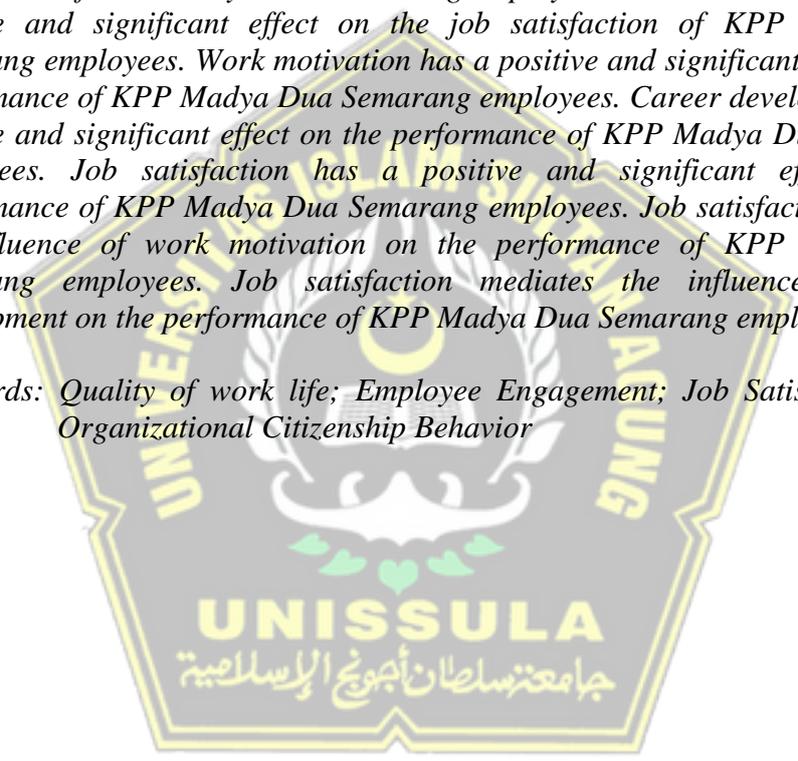
Kata kunci: kualitas kehidupan kerja; *Employee Engagement*; kepuasan kerja; dan *Organizational Citizenship Behavior*



## **ABSTRACT**

*The objectives of the study include to analyze and determine the effect of work motivation and career development on the job satisfaction of KPP Madya Dua Semarang employees. The population in this study were 109 KPP Madya Dua Semarang employees. Sampling using census sampling technique which is a sampling technique taking all the existing population totaling 109 respondents. The data used are primary data in the form of questionnaires. The data analysis method uses multiple linear regression analysis. Based on the results of the study, it is known that work motivation has a positive and significant effect on the job satisfaction of KPP Madya Dua Semarang employees. Career development has a positive and significant effect on the job satisfaction of KPP Madya Dua Semarang employees. Work motivation has a positive and significant effect on the performance of KPP Madya Dua Semarang employees. Career development has a positive and significant effect on the performance of KPP Madya Dua Semarang employees. Job satisfaction has a positive and significant effect on the performance of KPP Madya Dua Semarang employees. Job satisfaction mediates the influence of work motivation on the performance of KPP Madya Dua Semarang employees. Job satisfaction mediates the influence of career development on the performance of KPP Madya Dua Semarang employees.*

*Keywords: Quality of work life; Employee Engagement; Job Satisfaction; and Organizational Citizenship Behavior*



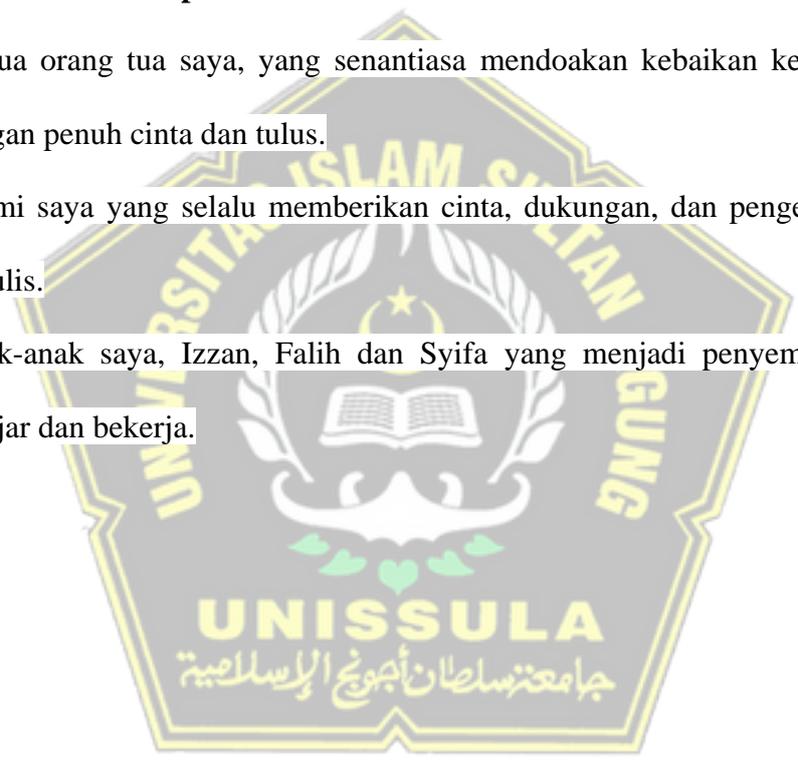
## **Moto dan Persembahan**

### **Motto:**

“ Barang siapa keluar untuk mencari sebuah ilmu maka ia akan berada di jalan Allah hingga ia kembali. " HR. Tirmidzi

### **Dipersembahkan kepada:**

1. Kedua orang tua saya, yang senantiasa mendoakan kebaikan kepada penulis dengan penuh cinta dan tulus.
2. Suami saya yang selalu memberikan cinta, dukungan, dan pengertian kepada penulis.
3. Anak-anak saya, Izzan, Falih dan Syifa yang menjadi penyemangat dalam belajar dan bekerja.



## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada KPP Madya Dua Semarang)”** sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana Pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan, dan nasehat dari berbagai pihak selama penyusunan Tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Gunarto, S.H., M.H. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Prof. Dr. Heru Sulistiyo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dengan sabar dan bijaksana dalam memberikan arahan dalam penyusunan Tesis.

5. Dr. Moch.Zulfa, MM dan Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan waktu dan tenaga serta ilmunya selama Penulis mengikuti perkuliahan di Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
7. Karyawan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
8. Orang Tua, Suami dan Anak-Anak Penulis yang selalu memberikan doa, dukungan, dan pengertian serta menjadi penyemangat Penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
9. Teman-teman mahasiswa Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah berjuang bersama menempuh perkuliahan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Penulis berharap agar Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, bagi KPP Madya Dua Semarang, dan juga bagi Peneliti selanjutnya. Penulis juga menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan Penulis

Semarang, 15 Februari 2024



Yuly Setyaningsih  
NIM. 20402300388

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
MOTO DAN PERSEMBAHAN .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	8
2.1. Kinerja Pegawai .....	8
2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai .....	8
2.1.2 Indikator Kinerja Pegawai .....	10
2.2. Motivasi Kerja .....	11
2.2.1. Pengertian Motivasi Kerja .....	11
2.2.2. Teori Motivasi Kerja .....	13
2.2.3. Tujuan Motivasi .....	17
2.2.4. Jenis-jenis Motivasi .....	18
2.2.5. Metode Motivasi .....	18
2.2.6. Proses Motivasi .....	19
2.2.7. Indikator Motivasi .....	20
2.3. Pengembangan Karir .....	21
2.3.1. Pengertian Pengembangan Karir .....	21
2.4. Kepuasan Kerja .....	24
2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	25
2.4.2. Indikator Kepuasan Kerja .....	25
2.5. Hubungan Antar Variabel .....	26

2.5.1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	26
2.5.2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja .....	27
2.5.3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	28
2.5.4. Pengaruh Pengembangan Terhadap Kinerja Pegawai .....	29
2.5.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	30
2.6. Kerangka Pemikiran .....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	32
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian .....	32
3.2.1. Populasi Penelitian .....	32
3.2.2. Sampel Penelitian .....	32
3.3. Sumber dan Jenis Data .....	33
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	33
3.5. Definisi Konsep, Operasional, dan Pengukuran Variabel .....	34
3.6. Tahap Pengolahan Data .....	35
3.7. Teknik Analisis Data .....	36
3.7.1. Analisis Deskriptif .....	36
3.7.2. Uji Instrumen Penelitian .....	36
3.7.3. Analisis Regresi Berganda .....	37
3.7.4. Uji Model .....	38
3.7.5. Uji Hipotesis .....	38
3.7.6. Uji Mediasi .....	38
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>40</b>
4.1. Deskripsi Responden .....	40
4.2. Deskripsi Variabel .....	42
4.3. Analisis Data .....	48
4.3.1. Uji Instrumen Penelitian .....	48
4.3.2. Analisis Regresi Linier.....	50
4.3.3. <i>Goodness of Fit</i> (Uji Model) .....	52
4.3.4. Pengujian Hipotesis .....	54
4.3.5. Uji Efek Mediasi .....	56
4.4. Pembahasan .....	57
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>63</b>
5.1. Kesimpulan .....	63
5.2. Implikasi .....	65
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	67
5.4. Agenda Penelitian Mendatang .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>69</b>
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	71
Lampiran 2 Deskriptif Frekuensi Responden .....	74
Lampiran 3 Deskriptif Frekuensi Variabel .....	75
Lampiran 4 Uji Validitas .....	79
Lampiran 5 Uji Realibilitas .....	83
Lampiran 6 Uji Regresi/Uji Hipotesis .....	87

Lampiran 7 Uji Sobel I .....	89
Lampiran 8 Uji Sobel II .....	90



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Kinerja KPP Madya Dua Semarang .....	5
Tabel 3.1	Definisi Konsep, Operasional dan Pengukuran Variabel .....	39
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden .....	40
Tabel 4.2	Usia Responden .....	41
Tabel 4.3	Tingkat Pendidikan Responden .....	41
Tabel 4.4	Masa Kerja Responden .....	42
Tabel 4.5	Analisis Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....	44
Tabel 4.6	Analisis Deskripsi Variabel Pengembangan Karir .....	45
Tabel 4.7	Analisis Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	46
Tabel 4.8	Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai .....	47
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas .....	48
Tabel 4.10	Pengujian Realibilitas Variabel Penelitian .....	49
Tabel 4.11	Hasil Analisis Regresi Linier .....	50
Tabel 4.12	Hasil Analisis Regresi Berganda II.....	51
Tabel 4.13	Hasil Koefisien Determinasi I .....	51
Tabel 4.14	Hasil Koefisien Determinasi II .....	52
Tabel 4.15	Hasil Uji F.....	54
Tabel 4.16	Hasil Uji F .....	54
Tabel 4.17	Hasil Uji Hipotesis Partial .....	54
Tabel 4.18	Uji Mediasi Menggunakan Uji Sobel .....	55



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Model Penelitian .....	31
--	----



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah dengan motivasi kerja. Motivasi merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Untuk itu sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk maju bersama perusahaan demi mencapai tujuan bersama yang diinginkan, merupakan suatu kebutuhan yang tidak bisa ditawar lagi. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins, 2016). Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, arah merupakan tujuan sedangkan ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya

Pentingnya Motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai prestasi kerja yang baik.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Gaho (2023), Sariadi dan Heryanda (2020), Goni, dkk (2021), Darmawan, dkk (2022) serta Hafizh dan Hartono (2022) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda hasil penelitian yang dilakukan oleh Maharani, dkk (2023) yang menghasilkan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil ini menjadikan riset gap dalam penelitian ini.

Selain faktor motivasi kerja, faktor lain yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah pengembangan karir. Menurut Siagian (2017) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Selaras dengan pengertian tersebut, dapat diambil dikatakan pengembangan karir adalah proses dan kegiatan untuk mempersiapkan seorang pegawai pada jabatan organisasi yang akan datang. Pegawai umumnya mengharapkan dapat memiliki akses kepada informasi mengenai berbagai peluang untuk dipromosikan, akses ini penting terutama bila lowongan pekerjaan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang bersifat kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas, pegawai akan beranggapan bahwa prinsip keadilan kesamaan dalam kesempatan dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi. Pengembangan karir yang terbuka diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Gaho (2023) serta Sari dan Rahyuda (2022) yang menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda penelitian yang dilakukan oleh Darmawan, dkk (2022) serta Rialmi dan Patoni (2020) yang menghasilkan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain kedua faktor tersebut diatas kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan, sebaliknya bila semakin sedikit aspek- aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka makin rendah tingkat kepuasannya (As'ad, 2015). Pernyataan ini menunjukkan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain

Hal ini didukung beberapa riset terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh Hafizh dan Hartono (2022) serta Sari dan Rahyuda (2022) yang menghasilkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh

Prasetyono, dkk (2023) yang menghasilkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap pegawai pegawai.

Dengan motivasi kerja yang tinggi dan pengembangan karir yang adil dan terbuka, maka diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada instansinya bekerja. Kajian penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja akan dilakukan di lingkungan Pegawai KPP Madya Dua Semarang. Dengan berjalannya waktu, pada saat ini KPP Madya Dua Semarang sedang mengalami masalah yakni kurang maksimalnya kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari fenomena organisasi mengenai target dan realisasi KPP Madya Dua Semarang. Berikut ini data kinerja KPP Madya Dua Semarang tahun 2022 – 2023:

Tabel 1.1.  
Data Kinerja KPP Madya Dua Semarang  
Yang Dilihat Dari Target Dan Realisasi Kinerja Tahun 2022 – 2023

Uraian	2022			2023		
	1	2	3	1	2	3
Target	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Realisasi	54,29%	100%	99,49%	55,19%	89,79%	95,81%

Sumber : KPP Madya Dua Semarang, 2024

Berdasarkan tabel 1.1. diatas mengenai kinerja KPP Madya Dua Semarang yang dilihat target dan realisasi perkuartal tahun 2022 – 2023 berfluktuasi di mana pada tahun 2022 kuartal 1 dan 3 tidak maksimal karena realisasi yang ditentukan tidak tercapai sesuai dengan target yang ditentukan sebesar 100%. Berdasarkan hasil tersebut, instansi terus melakukan upaya dan mendorong agar pegawai dapat memenuhi target kerja dari instansi kantor pajak dengan terus berupaya secara maksimal meningkatkan kualitas

pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang belum optimal menjadi faktor pendorong KPP Madya Dua Semarang untuk merumuskan berbagai alternatif kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai serta kualitas pelayanan publik dengan salah satunya memperhatikan motivasi kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja pegawai KPP Pajak Madya Dua Semarang agar dapat meningkat.

Berdasarkan fenomena tersebut diatas dan hasil penelitian terdahulu yang berbeda, maka peneliti berinisiatif untuk menguji tentang “Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Agar pembahasan masalah dalam penelitian lebih jelas, maka perlu adanya perumusan masalah secara sistematis sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang ?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang ?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang ?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang ?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang ?

6. Bagaimana kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang ?
7. Bagaimana kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang
6. Untuk menganalisis dan mengetahui kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang
7. Untuk menganalisis dan mengetahui kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam dunia organisasi tentang motivasi kerja dan pengembangan karir, yang dikaitkan dengan

kepuasan kerja serta kinerja pegawai sehingga dapat dilakukan usaha-usaha untuk meningkatkan prosedur motivasi kerja dan pengembangan karir yang tepat, di mana nantinya diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja karyawan.

2. Manfaat teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan untuk pengembangan teori yang berkaitan dengan motivasi kerja dan pengembangan karir, yang dikaitkan dengan kepuasan kerja serta kinerja pegawai.
3. Manfaat kebijakan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pada dunia organisasi, khususnya di lingkungan KPP Madya Dua Semarang, atau pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka mengambil kebijakan yang berkaitan dengan motivasi kerja dan pengembangan karir, yang dikaitkan dengan kepuasan kerja serta kinerja pegawai.
4. Sebagai masukan bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan penelitian mengenai motivasi kerja dan pengembangan karir, yang dikaitkan dengan kepuasan kerja serta kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja Pegawai**

##### **2.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2019) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Handoko (2018) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu Proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Sedangkan menurut Winardi (2022) kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Gomes (2023) kinerja merupakan “Catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu”. Dessler (2020) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah: “Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja

lebih tinggi lagi”. Penilaian kerja terdiri dari tiga langkah, pertama mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat dengan tugas-tugasnya dan standar jabatan. Kedua, menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian. Ketiga, sesi umpan balik berarti kinerja dan kemajuan atasan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut Gomes (2023).

Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Sedangkan kinerja karyawan menurut Simamora (2016) adalah :  
“Tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan”. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu Simamora (2016):

### 1. Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

### 2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

### 3. Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan (Rita Swietenia, 2009).

#### **2.1.2. Indikator Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenan dengan

prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan : “Upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya” (Dessler, 2020). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu (Dessler, 2020):

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

## 2.2. Motivasi Kerja

### 2.2.1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata *Motivation*, yang artinya dorongan daya batin, sedangkan *to motivate* artinya mendorong untuk berperilaku atau berusaha. Motivasi dalam manajemen, lebih menitikberatkan pada bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins, 2016). Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, arah merupakan tujuan sedangkan ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya

Pentingnya motivasi dikarenakan motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Institusi tidak hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai hasil kerja yang baik.

Pendapat lain mengenai motivasi menurut Mangkunegara (2019) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: “Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan”. Menurut Hasibuan (2019) motivasi merupakan dorongan karyawan atau sikap mental karyawan yang mengarah atau mendorong perilaku kearah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan. Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan pekerjaan tertentu guna mencapai tujuan.

### **2.2.2. Teori Motivasi**

#### **a. Teori Motivasi Lama**

Terdapat beberapa teori mengenai motivasi antara lain teori hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) milik Abraham Maslow, Teori X dan Y serta teori dua faktor (Robbins, 2016) :

#### **1. Teori hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*)**

Teori hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) milik Abraham mengemukakan lima tingkat kebutuhan yaitu :

- a) Kebutuhan fisiologis (*Physiological*) meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.

- b) Kebutuhan akan rasa aman (*safety*) meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional
- c) Kebutuhan sosial (*social*) meliputi rasa kasih sayang, kepedulian penerimaan dan persahabatan
- d) Kebutuhan akan penghargaan (*esteem*) meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaian dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*) yaitu dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecapakannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.

## 2. Teori X dan Y

Dauglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia, pandangan pertama negatif disebut Teori X dan yang kedua positif disebut teori Y. Menurut teori X ada empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah :

- a) Pada dasarnya karyawan tidak menyukai pekerjaan, sebisa mungkin untuk menghindari
- b) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal

d) Sebagai karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Sedangkan menurut teori Y ada empat asumsi positif yaitu :

- a) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat atau bermain
- b) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai tujuan
- c) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, dan tanggung jawab
- d) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

### 3. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor (*two factor theory*) juga disebut teori motivasi *higiene* dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Dengan keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. Teori yang menghubungkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja sementara mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan.

#### **b. Teori Motivasi Kontemporer**

Teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland (Robbins, 2016). Teori Motivasi McClelland

mengemukakan teorinya yaitu Me. *Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Berprestasi McClelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh: (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah:

1. Kebutuhan akan prestasi (*need, for achievement = n Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n Ach* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation = n Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, *n. Af* ini merangsang gairah bekerja karyawan karena

setiap orang menginginkan hal-hal: kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Seseorang karena kebutuhan *n Af* akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need, for Power = n Pow*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. *N Pow* akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Guru sebagai manusia pekerja juga memerlukan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sebagaimana dikembangkan oleh Maslow, Herzberg dan McClelland sebagai sumber motivasi dalam rangka meningkatkan semangat mengajarnya.

### **2.2.3. Tujuan Motivasi**

Tujuan Motivasi menurut Hasibuan (2019) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

#### **2.2.4. Jenis-jenis Motivasi**

Menurut Hasibuan (2019) jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut :

##### **a. Motivasi Positif (Insentif Positif)**

Motivasi Positif adalah Manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

##### **b. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)**

Motivasi Negatif adalah Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

### 2.2.5. Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2019) mengatakan bahwa ada dua metode motivasi adalah sebagai berikut :

#### a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan Non Materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya, jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

#### b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi Tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja yang nyaman, suasana pekerjaan yang serasi dan sejenisnya.

### 2.2.6. Proses Motivasi

Menurut Hasibuan (2019) proses motivasi adalah sebagai berikut :

#### a. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi.

Baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan.

#### b. Mengetahui kepentingan

hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

c. Komunikasi efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

d. Integrasi tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

e. Fasilitas

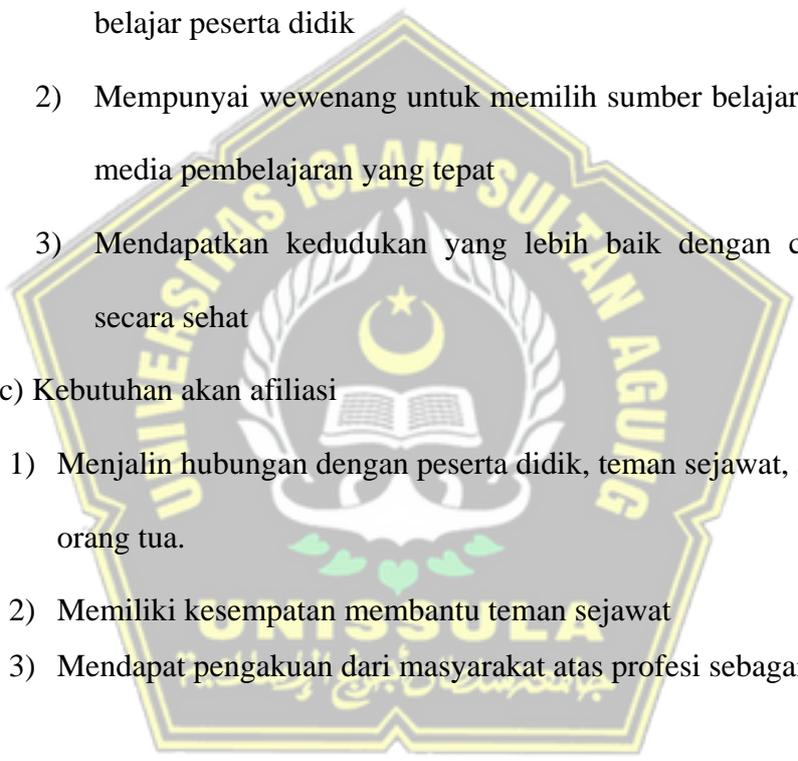
Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Seperti memberikan bantuan kendaraan kepada *salesman*.

f. *Team Work*

Manajer harus membentuk *Team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team Work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

### 2.2.7. Indikator Motivasi

Indikator motivasi dapat dipakai menurut Teori Motivasi Berprestasi McClelland (Robbins, 2016) antara lain :

- 
- a) Kebutuhan akan prestasi
    - 1) Memiliki kesempatan untuk berprestasi
    - 2) Kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan
    - 3) Bangga hasil kerja menjadi acuan bagi teman sejawat
  - b) Kebutuhan akan kekuasaan
    - 1) Memiliki kewenangan dan tanggung jawab terhadap keberhasilan belajar peserta didik
    - 2) Mempunyai wewenang untuk memilih sumber belajar, metode dan media pembelajaran yang tepat
    - 3) Mendapatkan kedudukan yang lebih baik dengan cara bersaing secara sehat
  - c) Kebutuhan akan afiliasi
    - 1) Menjalinkan hubungan dengan peserta didik, teman sejawat, atasan dan orang tua.
    - 2) Memiliki kesempatan membantu teman sejawat
    - 3) Mendapat pengakuan dari masyarakat atas profesi sebagai dosen

## **2.3. Pengembangan Karir**

### **2.3.1. Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Siagian (2017) pengembangan karir adalah perubahan–perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Sedangkan menurut Rivai (2019) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Winardi (2022) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang dilakukan organisasi guna memastikan indikator kualifikasi dan pengalaman yang mungkin diperlukan. Sedangkan menurut Dessler (2020) pengembangan karir pada dasarnya dilakukan untuk dapat memuaskan kebutuhan dan kepentingan karyawan. Hal ini dapat diwujudkan dengan memberdayakan karyawan, sehingga mereka dapat melakukan *self management*, dan semakin memicu prestasi kerjanya untuk mengidentifikasi pekerjaan melalui pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi.

Menurut Simamora (2016), dalam pengembangan karier perlu dipahami dua proses, yaitu bagaimana seseorang merencanakan dan mengimplementasikan tujuan kariernya sendiri (*career planing*) dan bagaimana institusi merancang dan mengimplementasikan program pengembangan kariernya (*career management*). Pengembangan karier dapat dilihat dari dua perspektif ini yaitu individu dan institusi. Perencanaan karier seseorang yang berpusat pada individu adalah perencanaan yang lebih berpusat pada karir individu, sedangkan yang berpusat pada institusi adalah yang fokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karier yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang di antara pekerjaan dalam organisasi.

Jadi pada dasarnya, pengembangan karier dapat dijelaskan dari dua perspektif, yaitu internal dan eksternal. Secara eksternal, kesempatan pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang oleh organisasi

untuk memastikan bahwa orang-orang dalam kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan (Simamora, 2016).

Pengembangan karier organisatoris merupakan hasil yang berasal dari interaksi perencanaan karier individu dan proses manajemen karier organisasi (kelembagaan) (Hackman, 2018).

1. Perencanaan karier merupakan suatu proses yang dirancang agar:
  - a. Menjadi sadar akan diri sendiri, peluang, batasan, aneka pilihan dan konsekwensi.
  - b. Mengidentifikasi karier yang berhubungan dengan golongan
  - c. Program pekerjaan, pendidikan dan berhubungan dengan pengembangan pengalaman untuk menyediakan arah, pemilihan waktu dan urutan langkah-langkah untuk mencapai suatu golongan karier yang spesifik
2. Manajemen karier merupakan suatu proses yang berkelanjutan menyiapkan, menerapkan dan monitoring rencana karir yang dikerjakan oleh individu sendiri atau setuju dengan sistem karier organisasi

#### **2.3.1.1. Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Hackman, (2018) indicator yang terdapat dalam pengembangan karir individu adalah:

1. Pengembangan karir individual
  - a. Pilihan bersifat jabatan
  - b. Pilihan organisatoris

- c. Pilihan tugas pekerjaan
  - d. Pengembangan karir sendiri
2. Pengembangan karir organisasional
- a. Perekrutan dan pemilihan
  - b. Penempatan sumber daya manusia
  - c. Penilaian dan evaluasi
  - d. Pelatihan dan pengembangan

## **2.4. Kepuasan Kerja**

### **2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan, sebaliknya bila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka makin rendah tingkat kepuasannya (As'ad, 2015)

Kepuasan kerja menguraikan suatu hal positif yang dirasakan disekitar pekerjaan, sebagai hasil suatu evaluasi tentang karakteristik pekerjaan yang terdiri pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (Robbins, 2016). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2018).

#### 2.4.2. Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Robbins (2016) indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- (1). Pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal
- (2). Pembayaran, seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan
- (3). Rekan kerja. Bagi kebanyakan karyawan dalam bekerja, juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung, dapat mengantarkan pada kepuasan kerja yang meningkat
- (4). Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan, umumnya menghadapi peningkatan tuntutan

dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin

(5) Kepenyeliaan (*supervisi*). Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan. Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja, akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

## **2.5. Hubungan Antar Variabel**

### **2.5.1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins, 2016). Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting

mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai kepuasan kerja yang tinggi.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai pernah dilakukan oleh Hafizh dan Hartono (2022) serta Rahayu dan Aprianti (2020) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang

#### **2.5.2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Siagian (2017) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Selaras dengan pengertian tersebut, dapat diambil dikatakan pengembangan karir adalah proses dan kegiatan untuk mempersiapkan seorang pegawai pada jabatan organisasi yang akan datang. Dengan pengembangan karir yang adil dan terbuka, maka diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pernah dilakukan oleh Sari dan Rahyuda (2022) serta Fahrizi, dkk (2021) yang menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

### 2.5.3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Motivasi merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk maju bersama perusahaan demi mencapai tujuan bersama yang diinginkan, merupakan suatu kebutuhan yang tidak bisa ditawar lagi. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins, 2016). Pentingnya Motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai kinerja yang tinggi. Dengan motivasi kerja yang tinggi, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Gaho (2023), Sariadi dan Heryanda (2020), Goni, dkk (2021), Darmawan, dkk (2022) serta Hafizh dan Hartono (2022) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP  
Madya Dua Semarang

#### **2.5.4. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja**

Menurut Siagian (2017) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Selaras dengan pengertian tersebut, dapat diambil dikatakan pengembangan karir adalah proses dan kegiatan untuk mempersiapkan seorang pegawai pada jabatan organisasi yang akan datang. Pegawai umumnya mengharapkan dapat memiliki akses kepada informasi mengenai berbagai peluang untuk dipromosikan, akses ini penting terutama bila lowongan pekerjaan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang bersifat kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas, pegawai akan beranggapan bahwa prinsip keadilan kesamaan dalam kesempatan dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi. Pengembangan karir yang terbuka diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Gaho (2023) serta Sari dan Rahyuda (2022) yang menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap  
kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

### **2.5.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja merupakan ungkapan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang timbul dari karyawan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya. Pernyataan ini menunjukkan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini didukung beberapa riset terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh Hafizh dan Hartono (2022) serta Sari dan Rahyuda (2022) yang menghasilkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

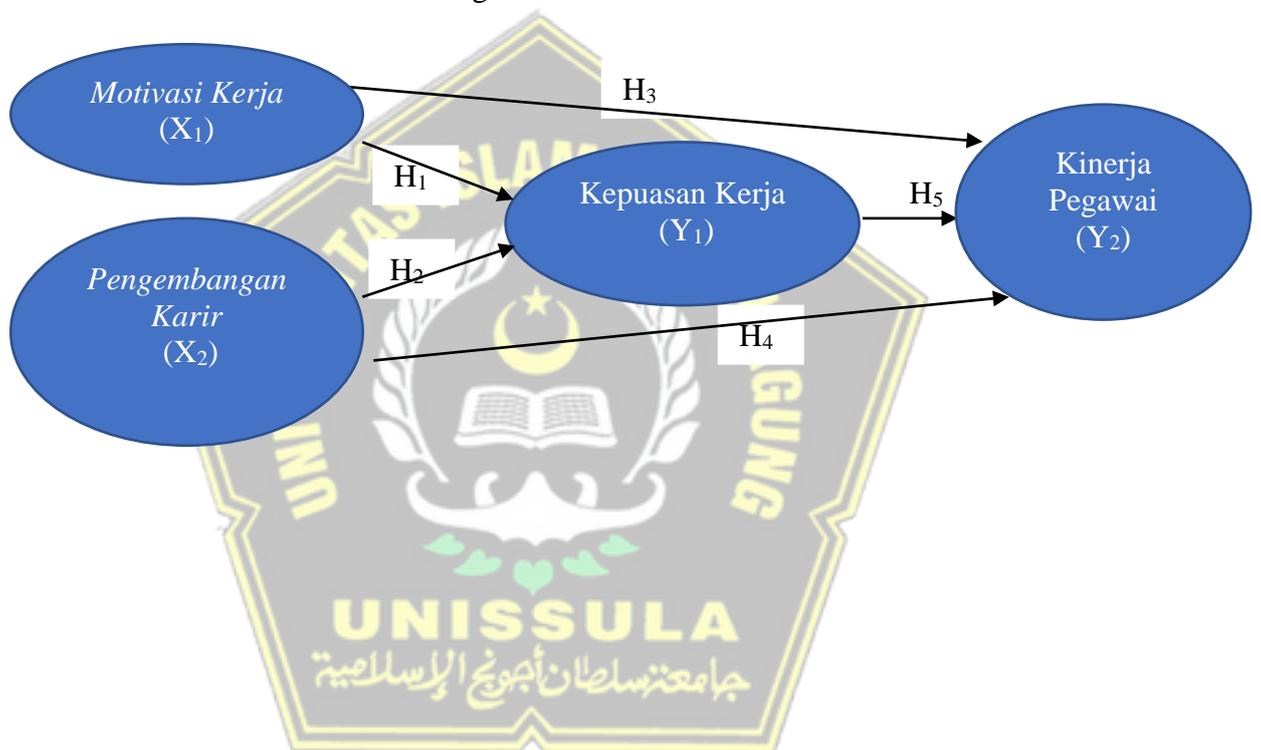
H<sub>5</sub> : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

### **2.6. Kerangka Penelitian**

Keadaan yang ideal dalam perusahaan adalah apabila perusahaan memperoleh manfaat yang maksimal dari para karyawannya dalam pencapaian

tujuan perusahaan, demikian juga para karyawan dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan peranannya. Beberapa upaya untuk mencapai keadaan tersebut dengan memperhatikan motivasi kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja sehingga akan membuat kinerja pegawai meningkat. Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dapat disusun kerangka teoritis sebagai berikut :

Gambar 2.1  
Kerangka Model Penelitian



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif, adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk mencari, mengumpulkan dan mengolah data serta menginterpretasikan olahan data ke hasil yang berupa angka dan dapat dijelaskan secara verbal dan tulisan. Alat analisis berguna untuk melakukan uji statistik (agar memastikan hipotesis yang semula sebagai jawaban sementara menjadi jawaban pasti dan final) (Sugiyono, 2022).

#### **3.2. Populasi Dan Sampel Penelitian**

##### **3.2.1. Populasi Penelitian**

Populasi menurut Hadi (2020) adalah sekumpulan dari seluruh elemen-elemen yang dalam hal ini diartikan sebagai obyek penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Dua Semarang yang berjumlah 109 orang.

##### **3.2.2. Sampel Penelitian**

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan diteliti (Hadi (2020)). Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pengambilan sampel dengan teknik *census sampling* yaitu menentukan jumlah sampel dari semua populasi yang ada. Adapun sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sebesar 109 responden.

### **3.3. Sumber dan Jenis Data**

Sumber data yang digunakan sebagai berikut (Sugiyono, 2022):

#### **1. Data primer**

Data premier merupakan data yang diperoleh secara langsung dari informan atau obyek penelitian. Untuk mendapatkan data premier dalam penelitian ini maka penelitian telah melakukan dengan menyebar kuesioner.

#### **2. Data sekunder**

Data sekunder merupakan data-data tertulis yang digunakan sebagai informan pendukung dalam analisis data primer. Data yang dibutuhkan diantaranya: jumlah pegawai, identitas pegawai dan lain-lain yang terkait dengan data instansi serta dari literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang bersumber dari tangan pertama, data yang diambil menggunakan cara angket / kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang dipakai sebagai pedoman untuk mengadakan tanya jawab dengan responden mengenai motivasi kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di lingkungan pegawai KPP Madya Dua Semarang.

### 3.5. Definisi Konsep, Operasional Dan Pengukuran Variabel

Tabel 3.1  
Definisi Konsep, Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi Konsep	Indikator
1	Motivasi Kerja (X1)	Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins, 2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Memiliki kesempatan untuk berprestasi</li> <li>2) Mendapatkan kedudukan yang lebih baik dengan cara bersaing secara sehat</li> <li>3) Menjalin hubungan dengan teman sejawat dan atasan</li> <li>4) memiliki kesempatan membantu teman sejawat</li> <li>5) Mendapat pengakuan dari masyarakat atas profesi sebagai pegawai</li> </ol>
2	Pengembangan Karir (X2)	Pengembangan karier organisatoris merupakan hasil yang berasal dari interaksi perencanaan karier individu dan proses manajemen karier organisasi (kelembagaan) (Hackman, 2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pilihan bersifat jabatan</li> <li>2. Pilihan organisatoris</li> <li>3. Pilihan tugas pekerjaan</li> <li>4. Penempatan sumber daya manusia</li> <li>5. Pelatihan dan pengembangan</li> </ol>
3.	Kepuasan Kerja (Y1)	Kepuasan kerja menguraikan suatu hal positif yang dirasakan disekitar pekerjaan, sebagai hasil suatu evaluasi tentang karakteristik pekerjaan yang terdiri pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (Robbins, 2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Gaji yang sesuai</li> <li>2) Mendapatkan manfaat dari pekerjaan yang dilaksanakan</li> <li>3) Rekan kerja yang mendukung</li> <li>4) Sistem promosi yang terbuka</li> <li>5) Adanya kerja sama antar karyawan</li> </ol>

4	Kinerja (Y2)	Kinerja dapat diartikan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas pekerjaan</li> <li>2. Kuantitas pekerjaan</li> <li>3. Kontribusi</li> <li>4. Kehadiran</li> <li>5. Ketepatan waktu</li> </ol>
---	--------------	---	--

### 3.6. Tahap Pengolahan Data

Tahap pengolahan data meliputi :

- a. Editing: proses yang dilakukan setelah data terkumpul melihat apakah jawaban pada kuesioner telah lengkap.
- b. Coding: proses pemberian kode tertentu terhadap aneka ragam jawaban di kuesioner untuk dikelompokkan dalam kategori yang sama.
- c. Pemberian Skor atau Nilai: untuk memudahkan dalam perhitungan pengujian hipotesa, maka penulis menggunakan kuesioner yang berpedoman pada skala Likert dengan menggunakan tujuh kategori dengan rincian sebagai berikut:
  - 1) Jawab sangat setuju diberi nilai 5
  - 2) Jawab setuju diberi nilai 4
  - 3) Jawab cukup setuju diberi nilai 3
  - 4) Jawab tidak setuju diberi nilai 2
  - 5) Jawab sangat tidak setuju diberi nilai 1
- d. Tabulasi: pengelompokkan atas jawaban yang diteliti dan teratur kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai terwujud dalam bentuk tabel yang berguna.

### 3.7. Teknik Analisis Data

#### 3.7.1 Analisis Deskriptif

##### 1. Deskriptif Responden

Menggambarkan karakteristik responden penelitian kita yang terdiri dari nama, jenis kelamin, usia, dan lain-lain.

##### 2. Deskripsi Variabel

Menggambarkan jawaban responden terhadap pertanyaan – pertanyaan dalam kuesioner, meliputi: mean, nilai minimum, nilai maksimum.

#### 3.7.2. Uji Instrumen Penelitian

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu indikator yang berbentuk kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan analisis faktor yaitu dengan menguji apakah butir-butir indikator atau kuesioner yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruk. Jika masing-masing pertanyaan merupakan indikator pengukur maka memiliki KMO diatas 0,5 serta memiliki nilai kriteria *loading* faktor pengujian sebagai berikut (Ghozali, 2022) :

- *Loading factor* > *rule of tumb* (0,4) berarti valid
- *Loading factor* < *rule of tumb* (0,4) berarti tidak valid

## 2. Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur instrumen disebut reliabel, jika alat tersebut dalam mengukur segala sesuatu pada waktu berlainan, menunjukkan hasil yang relatif sama. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan koefisien *Alpha Cronbach* menggunakan SPSS For Windows (Ghozali, 2022) dengan kriteria:

- a. Bila nilai alpha > 0,7 maka instrumen reliabel
- b. Bila nilai alpha < 0,7 maka instrumen tidak reliabel

### 3.7.3. Analisis Regresi Berganda

Suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui persamaan regresi yang menunjukkan persamaan antara variabel dependent dan variabel independent dengan rumus sebagai berikut :

$$Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad (1) \rightarrow \text{Jawab Hipotesis 1, 2}$$

$$Y_2 = a + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e \quad (2) \rightarrow \text{Jawab Hipotesis 3, 4, 5}$$

Keterangan:

a = Konstanta

$Y_1$  = Kepuasan Kerja

$Y_2$  = Kinerja Pegawai

$X_1$  = Motivasi Kerja

$X_2$  = Pengembangan Karir

$\beta$  = Koefisien regresi

e = Error

### 3.7.4. Uji Model

1. Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya persentase *goodness of fit* dari variabel *independent* terhadap variabel *dependent* (Ghozali, 2022).

2. Uji F

Uji F untuk menguji pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent secara simultan atau bersama-sama (Ghozali, 2022) dengan kriteria taraf signifikan ( $\alpha$ ) < 0,05.

### 3.7.5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan uji t dengan model regresi linier berganda yaitu untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent dengan menggunakan SPSS (Ghozali, 2022). Adapun kriteria hipotesis diterima bila taraf signifikan ( $\alpha$ ) < 0,05.

### 3.7.6. Uji Mediasi (Uji Sobel)

Di dalam penelitian ini terdapat variabel mediasi/*intervening* yaitu kepuasan kerja. Menurut Ghozali, (2022) suatu variabel disebut variabel mediasi/*intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. *Sobel test* merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Sebagai contoh pengaruh X terhadap Y melalui M. Dalam hal ini variabel M merupakan mediator hubungan dari X ke Y. Untuk menguji seberapa besar peran variabel

M memediasi pengaruh X terhadap Y digunakan uji Sobel test. Apabila hasil perhitungan tingkat signifikan  $Z < 0,05$  maka dapat dikatakan variabel memediasi antara variabel independent terhadap variabel dependent.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Pada penelitian ini sampel pegawai KPP Madya Dua Semarang yang berjumlah 109 orang. Adapun deskripsi responden mengenai jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja sebagai berikut :

##### 1. Jenis Kelamin Responden

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1. di bawah ini:

Tabel 4.1.  
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	Laki-Laki	70 orang	64,22%
2	Perempuan	39 orang	35,78%
		109 orang	100,00%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.1. di atas dapat diketahui bahwa jenis kelamin pegawai KPP Madya Dua Semarang mayoritas ialah laki-laki sebanyak 70 orang atau 64,22% yang kemungkinan disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang memerlukan mobilitas tinggi dan karakteristik pekerjaan yang lebih banyak diminati oleh laki-laki dibandingkan dengan perempuan

##### 2. Usia Responden

Identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2. di bawah ini:

Tabel 4.2.  
Usia Responden

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase
1	20 – 30 tahun	20 orang	18,35%
2	31 - 40 tahun	50 orang	45,87%
3	41 - 50 tahun	30 orang	27,52%
4	➤ 50 tahun	9 orang	8,26%
		109 orang	100,00%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.2 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar berusia 31 - 40 tahun sebanyak 50 orang (45,9%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai KPP Madya Dua Semarang tergolong usia yang masih produktif sehingga akan dapat menyelesaikan pekerjaan yang lebih banyak dan caranya menyelesaikan juga lebih bervariasi

### 3. Tingkat Pendidikan Responden

Identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3. di bawah ini :

Tabel 4.3.  
Tingkat Pendidikan Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	SLTA	1 orang	0,92%
2	Diploma	25 orang	22,94%
3	Sarjana (S1)	59 orang	54,13%
4	Pasca Sarjana (S2)	24 orang	22,02%
		109 orang	100,00%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.3 hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden yang tingkat pendidikannya S1 sebanyak 59 orang (54,1%). Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai KPP Madya Dua Semarang mempunyai pendidikan yang tinggi yang mayoritas berasal dari perguruan tinggi atau sederajat.

#### 4. Masa Kerja Responden

Identitas responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.4.

di bawah ini :

Tabel 4.4.  
Masa Kerja Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	1 – 5 tahun	17 orang	15,60%
2	6 – 10 tahun	26 orang	23,85%
3	11 – 15 tahun	36 orang	33,03%
4	➤ 15 tahun	30 orang	27,52%
		109 orang	100,00%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 hasil penelitian menunjukkan bahwa masa kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang sebagian besar antara 11 – 15 tahun sebanyak 36 orang (33%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai sudah lama bekerja di KPP Madya Dua Semarang sehingga mempunyai pengalaman yang banyak di mana dapat membantu menyelesaikan pekerjaanya

#### 4.2. Deskripsi Variabel

Berdasarkan penyebaran kuesioner yang telah dilaksanakan, maka data input yang diperoleh dan digunakan pada penelitian ini meliputi motivasi kerja, pengembangan karier, kepuasan kerja dan kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Berikut merupakan penyajian analisis indeks jawaban responden yang didasarkan pada jawaban terhadap tiap-tiap pernyataan yang menjadi *instrument* dalam penelitian ini. Dalam hal ini dikemukakan mengenai deskripsi jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, sehingga dapat dilihat intensitas kondisi tiap-tiap variabel. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{\sum (F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)}{5}$$

Keterangan :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

Rumus :

$$\text{Skor tertinggi} = (F5 \times \text{Jml Responden}) = (5 \times 109) = 545$$

$$\text{Nilai Index} = \frac{545}{5} = 109$$

$$\text{Skor terendah} = (F1 \times \text{Jml Responden}) = (1 \times 109) = 109$$

$$\text{Nilai Index} = \frac{109}{5} = 21,8$$

$$\text{Range (R)} = 109 - 21,8 = 87,2$$

$$\text{Interval} = \frac{87,2}{3} = 29,1$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka angka indeks dimulai dari angka 21,8 hingga 109 dengan rentang sebesar 29,1 tanpa angka 0. Dengan menggunakan 3 kriteria, maka yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks adalah sebagai berikut:

Nilai indeks 21,8 – 50,9: Interpretasi buruk/rendah

Nilai indeks 51,0 – 80,1: Interpretasi cukup baik/ tinggi

Nilai indeks 80,2 – 109,0: Interpretasi baik/tinggi

Berdasarkan kriteria-kriteria diatas, ditentukan hasil responden terhadap variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini, selanjutnya interpretasi responden dijabarkan sebagai berikut:

### 1. Variabel Motivasi Kerja (X1)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel motivasi kerja pada 109 responden, maka dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5  
Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (X1)

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Memiliki kesempatan untuk berprestasi	0	0	23	46	19	87	36	144	21	105	76,40	Cukup Tinggi
Mendapatkan kedudukan yang lebih baik dengan bersaing yang sehat	0	0	18	36	15	45	24	96	52	260	87,40	Tinggi
Menjalin hubungan dengan teman sejawat dan atasan	0	0	18	36	20	60	23	92	48	240	85,60	Tinggi
Memiliki kesempatan membantu teman sejawat	0	0	18	36	14	42	19	76	58	290	88,80	Tinggi
Mendapat pengakuan dari masyarakat	0	0	1	2	17	51	34	136	57	285	94,80	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											86,60	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.5 hasil penelitian secara keseluruhan motivasi kerja di KPP Madya Dua Semarang tergolong tinggi, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan rata-rata nilai indeks 86,6 di antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang ditunjukkan dengan

indikator pegawai mempunyai kesempatan berprestasi, mendapatkan kedudukan lebih baik dengan bersaing secara sehat, pegawai mampu menjalin hubungan dengan teman sejawat dan atasan, mempunyai kesempatan membantu teman sejawat dan mendapatkan pengakuan dari masyarakat atas profesinya itu tinggi.

## 2. Variabel Pengembangan Karir (X2)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel pengembangan karier pada 109 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel 4.6 di bawah ini :

Tabel 4.6  
Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir (X2)

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Pilihan bersifat Jabatan	0	0	18	36	3	9	6	24	82	410	95,80	Baik
Pilihan Organisatoris	0	0	18	36	2	6	7	28	82	410	96,00	Baik
Pilihan Tugas Pekerjaan	0	0	12	24	6	18	8	32	83	415	97,80	Baik
Penempatan Sumber Daya Manusia	0	0	14	28	5	15	10	40	80	400	96,60	Baik
Pelatihan dan Pengembangan	0	0	18	36	0	0	10	40	81	405	96,20	Baik
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											96,50	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.6 hasil penelitian secara keseluruhan pengembangan karier pada KPP Madya Dua Semarang tergolong baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan rata-rata nilai indeks 96,5 di mana antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi baik. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang

ditunjukkan dengan indikator pilihan bersifat jabatan, pilihan organisatoris, pilihan tugas pekerjaan, penempatan sumber daya manusia serta pelatihan dan pengembangan dengan hasil baik.

### 3. Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel kepuasan kerja pada 109 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 4.7  
Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Gaji yang sesuai	0	0	10	20	45	135	37	148	17	85	77,60	Cukup Tinggi
Mendapatkan manfaat dari pekerjaan yang dilaksanakan	0	0	8	16	16	48	35	140	50	250	90,80	Tinggi
Rekan kerja yang mendukung	0	0	8	16	20	60	35	140	46	230	89,20	Tinggi
Sistem Promosi yang terbuka	0	0	8	16	16	48	43	172	42	210	89,20	Tinggi
Adanya kerja sama antar karyawan	0	0	29	58	27	81	26	104	27	135	75,60	Cukup Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											84,50	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.7 hasil penelitian secara keseluruhan kepuasan kerja pada KPP Madya Dua Semarang tergolong tinggi, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan nilai rata-rata indeks sebesar 84,5 di mana rata-rata antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan indikator gaji yang sesuai, mendapatkan manfaat dari

pekerjaan yang dilaksanakan, rekan kerja yang mendukung, sistem promosi yang terbuka serta adanya kerja sama antar pegawai dengan hasil tinggi.

#### 4. Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel kinerja pegawai pada 109 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 4.8  
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kualitas Pekerjaan	0	0	8	16	16	48	36	144	49	245	90,60	Baik
Kuantitas Pekerjaan	0	0	11	22	46	138	36	144	16	80	76,80	Cukup Baik
Kontribusi	0	0	6	12	28	84	32	128	43	215	87,80	Baik
Kehadiran	0	0	0	0	19	57	45	180	45	225	92,40	Baik
Ketepatan Waktu	0	0	20	40	27	81	35	140	27	135	79,20	Cukup Baik
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											85,40	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.8 hasil penelitian secara keseluruhan kinerja pegawai pada KPP Madya Dua Semarang tergolong baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan nilai rata-rata indeks sebesar 85,4 di mana rata-rata antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan indikator kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kontribusi, kehadiran serta ketepatan waktu dengan hasil baik.

### 4.3. Analisis Data Hasil Penelitian

#### 4.3.1. Uji Instrumen Penelitian

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu indikator yang berbentuk kuesioner. Adapun pengujian validitas variabel penelitian ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.9  
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	KMO	Loading Factor		Keterangan
		Item	Component Matrix <sup>a</sup>	
Motivasi Kerja (X1)	0,786	X1.1	0,793	Valid
		X1.2	0,984	Valid
		X1.3	0,941	Valid
		X1.4	0,945	Valid
		X1.5	0,872	Valid
Pengembangan Karir (X2)	0,906	X2.1	0,950	Valid
		X2.2	0,985	Valid
		X2.3	0,981	Valid
		X2.4	0,980	Valid
		X2.5	0,991	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	0,739	Y1.1	0,753	Valid
		Y1.2	0,955	Valid
		Y1.3	0,880	Valid
		Y1.4	0,927	Valid
		Y1.5	0,715	Valid
Kinerja Pegawai (Y2)	0,694	Y2.1	0,690	Valid
		Y2.2	0,880	Valid
		Y2.3	0,754	Valid
		Y2.4	0,533	Valid
		Y2.5	0,934	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.9 di atas nilai *KMO* and *Bartlett's test* semua variabel yang terdiri dari motivasi kerja pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja pegawai sudah memenuhi kriteria kecukupan sampel yang disyaratkan dalam uji validitas, yaitu *KMO* lebih dari 0,5 maka dapat dinyatakan bahwa

sampel yang ada sudah mencukupi, sehingga uji faktor dapat dilanjutkan. Sedangkan pada hasil *component matrix*, dapat dilihat bahwa semua indikator dalam variabel penelitian memiliki *loading factor* yang disyaratkan nilai komponen matriknya lebih besar dari 0,4, sehingga instrumen tersebut dikatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur instrumen disebut reliabel, jika alat tersebut dalam mengukur segala sesuatu pada waktu berlainan, menunjukkan hasil yang relatif sama. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan koefisien *Alpha Cronbach* menggunakan SPSS For Windows dengan kriteria:

- c. Bila nilai  $\alpha > 0,7$  maka instrumen reliabel
- d. Bila nilai  $\alpha < 0,7$  maka instrumen tidak reliabel

Tabel 4.10  
Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian

No.	Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Angka Standar Reliabel	Kriteria
1	Motivasi Kerja (X1)	0,944	0,7	Reliabel
2	Pengembangan Karir (X2)	0,988	0,7	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Y1)	0,896	0,7	Reliabel
4	Kinerja Pegawai (Y2)	0,824	0,7	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Pada uji reliabilitas tabel 4.10 di atas variabel motivasi kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dikatakan reliabel karena *Alpha Cronbach*  $> 0,7$  sehingga layak untuk diujikan ke pengujian selanjutnya.

#### 4.3.2. Analisis Regresi Linier

Suatu analisa yang digunakan untuk mengetahui persamaan regresi yang menunjukkan pengaruh antara variabel independent dan variabel dependen.

##### 1. Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.11  
Hasil analisis regresi linier I  
Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,215	1,639		3,181	0,002
Motivasi Kerja	0,555	0,060	0,654	9,314	0,000
Pengembangan Karir	0,142	0,053	0,187	2,660	0,009

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Dilihat dari tabel 4.11 di atas dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,654 X_1 + 0,187 X_2 + e$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan :

1. Nilai koefisien regresi motivasi kerja ( $b_1$ ) sebesar 0,654 berarti ada pengaruh positif, apabila motivasi kerja semakin tinggi, maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat.
2. Nilai koefisien regresi pengembangan karir ( $b_2$ ) sebesar 0,187 berarti ada pengaruh positif, apabila pengembangan karir semakin baik, maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat

2. Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 4.12  
 Hasil analisis regresi linier berganda II  
 Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja  
 terhadap Kinerja Pegawai  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,320	0,916		2,532	0,013
Motivasi Kerja	0,172	0,043	0,235	3,999	0,000
Pengembangan Karir	0,127	0,029	0,194	4,313	0,000
Kepuasan Kerja	0,570	0,052	0,661	10,989	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Dilihat dari tabel 4.12 di atas dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,235 X_1 + 0,194 X_2 + 0,661 Y_1 + e$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan :

1. Nilai koefisien regresi motivasi kerja ( $b_1$ ) sebesar 0,235 berarti ada pengaruh positif, apabila motivasi kerja semakin tinggi, maka kinerja pegawai akan meningkat.
2. Nilai koefisien regresi pengembangan karir ( $b_2$ ) sebesar 0,202 berarti ada pengaruh positif, apabila pengembangan karir semakin baik, maka kinerja pegawai akan meningkat
3. Nilai koefisien regresi kepuasan kerja ( $b_3$ ) sebesar 0,661 berarti ada pengaruh positif, apabila kepuasan kerja semakin tinggi, maka kinerja pegawai akan meningkat

### 4.3.3. Goodness of fit (Uji model)

#### 1. Uji Koefisien Determinasi

Uji model menggunakan koefisien determinasi yang merupakan alat untuk mengetahui besarnya hubungan persentase dari variabel independent terhadap variabel dependent.

- a. Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.13  
Hasil koefisien determinasi I  
Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,692 <sup>a</sup>	0,479	0,469	2,949

- a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Motivasi Kerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Untuk koefisien determinasi didapatkan angka koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,469. Hal ini berarti bahwa sebesar 46,9 % kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh motivasi kerja dan pengembangan karir. Sedangkan sisanya  $100\% - 46,9\% = 53,1\%$  dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel motivasi kerja dan pengembangan karir.

- b. Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 4.14  
Hasil koefisien determinasi II  
Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,896 <sup>a</sup>	0,802	0,796	1,575

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Untuk koefisien determinasi didapatkan angka koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,796. Hal ini berarti bahwa sebesar 79,6 % kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya  $100\% - 79,6\% = 20,4\%$  dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel motivasi kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja.

## 2. Uji Signifikan F

Uji F dilakukan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen atau untuk mengetahui model regresi yang digunakan baik atau tidak.

a. Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.15

Hasil Uji F

Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	847,968	2	423,984	48,765	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	921,610	106	8,694		
	Total	1769,578	108			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Motivasi Kerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Hasil persamaan regresi diperoleh F hitung sebesar 48,765 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga ada pengaruh signifikan motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja atau model regresi sudah layak.

b. Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 4.16  
 Hasil Uji F  
 Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja  
 terhadap Kinerja Pegawai  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1054,240	3	351,413	141,728	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	260,347	105	2,479		
	Total	1314,587	108			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Hasil persamaan regresi diperoleh F hitung sebesar 141,728 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga ada pengaruh signifikan motivasi kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai atau model regresi sudah layak

#### 4.3.4. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara parsial dengan taraf signifikan 0,05 :

Tabel 4.17  
 Hasil uji hipotesis secara parsial (uji t)

No	Variabel	B	Signifikan	Keterangan
1	Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja	0,654	0,000	Ada pengaruh positif dan signifikan H1 : diterima
2	Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja	0,187	0,009	Ada pengaruh positif dan signifikan H2 : diterima
3	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	0,235	0,000	Ada pengaruh positif dan signifikan H3 : diterima
4	Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai	0,194	0,000	Ada pengaruh positif dan signifikan H4 : diterima
5	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	0,661	0,000	Ada pengaruh positif dan signifikan H5 : diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

1. Uji hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,654 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis pertama  $H_1$  : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima.

2. Uji hipotesis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Hasil koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0,187 dan tingkat signifikan  $0,009 < 0,05$ , maka hipotesis kedua  $H_2$  : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima

3. Uji hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja

Hasil koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,235 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis ketiga  $H_3$  : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima

4. Uji hipotesis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai

Hasil koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0,194 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis keempat  $H_4$  : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima

5. Uji hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,661 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis kelima  $H_5$  : Pengembangan Karir berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima

#### 4.3.5. Uji Efek Mediasi

Uji efek mediasi menggunakan uji *Sobel test* yang merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Sebagai contoh pengaruh X terhadap Y melalui M. Dalam hal ini variabel M merupakan mediator hubungan dari X ke Y. Untuk menguji seberapa besar peran variabel M memediasi pengaruh X terhadap Y digunakan uji Sobel test. Apabila hasil perhitungan tingkat signifikan  $Z < 0,05$  maka dapat dikatakan variabel memediasi antara variabel independent terhadap variabel dependent.

Tabel 4.18  
Uji Mediasi Menggunakan Uji Sobel

No	Mediasi	Z hitung	Signifikan	Keterangan
1	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja	7,2025	0,0000	Mediasi
2	Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja	2,4179	0,0156	Mediasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

##### 1. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Sobel Test dapat diketahui nilai Z hitung 7,2025 dengan tingkat signifikan  $0,0000 < 0,05$  sehingga kepuasan kerja memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

##### 2. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Sobel Test dapat diketahui nilai Z hitung 2,4179 dengan tingkat signifikan  $0,0156 < 0,05$  sehingga kepuasan kerja memediasi pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

#### 4.4. Pembahasan

Hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi kepuasan kerja pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang adalah sebagai berikut :

##### 1. Uji hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,654 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis pertama  $H_1$  : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang mendukung motivasi kerja antara lain pegawai mempunyai kesempatan berprestasi, mendapatkan kedudukan lebih baik dengan bersaing secara sehat, pegawai mampu menjalin hubungan dengan teman sejawat dan atasan, mempunyai kesempatan membantu teman sejawat dan mendapatkan pengakuan dari masyarakat atas profesinya itu berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hafizh dan Hartono (2022) serta Rahayu dan Aprianti (2020) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins, 2016). Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung

perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai kepuasan kerja yang tinggi

## 2. Uji hipotesis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Hasil koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0,187 dan tingkat signifikan  $0,009 < 0,05$ , maka hipotesis kedua  $H_2$  : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dari pengembangan karir antara lain pilihan bersifat jabatan, pilihan organisatoris, pilihan tugas pekerjaan, penempatan sumber daya manusia serta pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Sari dan Rahyuda (2022) serta Fahrizi, dkk (2021) yang menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Siagian (2017) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Selaras dengan pengertian tersebut, dapat diambil dikatakan pengembangan karir adalah proses dan kegiatan untuk mempersiapkan seorang pegawai pada jabatan organisasi yang akan datang. Dengan pengembangan karir yang adil dan terbuka, maka diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

### 3. Uji hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,235 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis ketiga  $H_3$  : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang mendukung motivasi kerja antara lain pegawai mempunyai kesempatan berprestasi, mendapatkan kedudukan lebih baik dengan bersaing secara sehat, pegawai mampu menjalin hubungan dengan teman sejawat dan atasan, mempunyai kesempatan membantu teman sejawat dan mendapatkan pengakuan dari masyarakat atas profesinya itu berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Gaho (2023), Sariadi dan Heryanda (2020), Goni, dkk (2021), Darmawan, dkk (2022) serta Hafizh dan Hartono (2022) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk maju bersama perusahaan demi mencapai tujuan bersama yang diinginkan, merupakan suatu kebutuhan yang tidak bisa ditawar lagi. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins, 2016). Pentingnya Motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk

dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai kinerja yang tinggi. Dengan motivasi kerja yang tinggi, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

#### 4. Uji hipotesis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai

Hasil koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0,194 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis keempat  $H_4$  : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dari pengembangan karir antara lain pilihan bersifat jabatan, pilihan organisatoris, pilihan tugas pekerjaan, penempatan sumber daya manusia serta pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Gaho (2023) serta Sari dan Rahyuda (2022) yang menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Siagian (2017) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Selaras dengan pengertian tersebut, dapat diambil dikatakan pengembangan karir adalah proses dan kegiatan untuk mempersiapkan seorang pegawai pada jabatan organisasi yang akan datang. Pegawai umumnya mengharapkan dapat memiliki akses kepada informasi mengenai berbagai peluang untuk dipromosikan, akses ini penting terutama bila lowongan pekerjaan yang tersedia diisi melalui proses seleksi

internal yang bersifat kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas, pegawai akan beranggapan bahwa prinsip keadilan kesamaan dalam kesempatan dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi. Pengembangan karir yang terbuka diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

#### 5. Uji hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,661 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis kelima  $H_5$  : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja yang terdiri dari gaji yang sesuai, mendapatkan manfaat dari pekerjaan yang dilaksanakan, rekan kerja yang mendukung, sistem promosi yang terbuka serta adanya kerja sama antar pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung beberapa riset terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh Hafizh dan Hartono (2022) serta Sari dan Rahyuda (2022) yang menghasilkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan ungkapan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang timbul dari karyawan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya. Pernyataan ini menunjukkan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda antara

pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

6. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Sobel Test dapat diketahui nilai Z hitung 7,2025 dengan tingkat signifikan  $0,0000 < 0,05$  sehingga kepuasan kerja memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja pegawai sudah berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebelum di mediasi oleh kepuasan kerja, bahkan setelah dimediasi kepuasan kerja pengaruhnya lebih kuat dibandingkan langsung terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian motivasi kerja lebih efektif berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja daripada langsung terhadap kinerja pegawai.

7. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Sobel Test dapat diketahui nilai Z hitung 2,4179 dengan tingkat signifikan  $0,0156 < 0,05$  sehingga kepuasan kerja memediasi pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir di instansi berjalan dengan baik dan sudah berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebelum di mediasi oleh kepuasan kerja, bahkan setelah dimediasi kepuasan kerja pengaruhnya lebih kuat dibandingkan langsung terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian pengembangan karir lebih efektif berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja daripada langsung terhadap kinerja pegawai.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja pada pegawai KPP Madya Dua Semarang dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang mendukung motivasi kerja antara lain pegawai mempunyai kesempatan berprestasi, mendapatkan kedudukan lebih baik dengan bersaing secara sehat, pegawai mampu menjalin hubungan dengan teman sejawat dan atasan, mempunyai kesempatan membantu teman sejawat dan mendapatkan pengakuan dari masyarakat atas profesinya itu berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dari pengembangan karir antara lain pilihan bersifat jabatan, pilihan organisatoris, pilihan tugas pekerjaan, penempatan sumber daya manusia serta pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa

indikator-indikator yang mendukung motivasi kerja antara lain pegawai mempunyai kesempatan berprestasi, mendapatkan kedudukan lebih baik dengan bersaing secara sehat, pegawai mampu menjalin hubungan dengan teman sejawat dan atasan, mempunyai kesempatan membantu teman sejawat dan mendapatkan pengakuan dari masyarakat atas profesinya itu berpengaruh terhadap kinerja pegawai

4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dari pengembangan karir antara lain pilihan bersifat jabatan, pilihan organisatoris, pilihan tugas pekerjaan, penempatan sumber daya manusia serta pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja yang terdiri dari gaji yang sesuai, mendapatkan manfaat dari pekerjaan yang dilaksanakan, rekan kerja yang mendukung, sistem promosi yang terbuka serta adanya kerja sama antar pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Dengan demikian motivasi kerja lebih efektif berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja daripada langsung terhadap kinerja pegawai

7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Dengan demikian pengembangan karir lebih efektif berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja daripada langsung terhadap kinerja pegawai

## **5.2. Implikasi**

### **5.2.1. Implikasi Teori**

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja pada pegawai KPP Madya Dua Semarang telah diperkuat oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empirisnya ada beberapa hal yang penting sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Motivasi merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk maju bersama perusahaan demi mencapai tujuan bersama yang diinginkan, merupakan suatu kebutuhan yang tidak bisa ditawar lagi.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan untuk mempersiapkan seorang pegawai pada jabatan organisasi yang akan datang. Pegawai umumnya mengharapkan dapat memiliki akses kepada informasi mengenai berbagai peluang untuk dipromosikan, akses ini penting terutama bila lowongan pekerjaan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang bersifat kompetitif

3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya

### **5.2.2. Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa kebijakan manajerial yang dapat disarankan adalah sebagai berikut :

1. Instansi perlu mempertahankan dan meningkatkan lagi variabel kepuasan kerja karena mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai di mana juga mampu sebagai variabel mediasi. Apabila instansi akan meningkatkan kepuasan kerja, maka perlu ditingkatkan indikator-indikator kepuasan kerja yang masih kurang menurut responden antara lain peningkatan gaji pegawai dan peningkatan kerja sama antar pegawai.
2. Instansi perlu meningkatkan lagi pengembangan karir leadership karena mempunyai pengaruh terkecil terhadap kinerja pegawai. Apabila instansi akan meningkatkan pengembangan karir, maka perlu ditingkatkan indikator-indikator pengembangan karir yang masih kurang menurut responden diantaranya pengembangan karir pada pegawai ditentukan oleh posisi jabatan yang dibutuhkan dan pengembangan karir pada pegawai ditentukan oleh instansi bersangkutan.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Kelemahan sekaligus merupakan keterbatasan dari penelitian ini antara lain:

1. Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa keragaman data dapat dijelaskan oleh model sebesar 79,6 % sehingga masih ada 20,4% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model seperti kepemimpinan, kompensasi, pendidikan dan pelatihan.
2. Penelitian hanya mengambil pegawai KPP Madya Dua Semarang saja, untuk itu sebaiknya pada penelitian berikut lebih memperluas obyek penelitian seperti pada instansi pemerintahan yang lain Telkom, Pertamina dan PLN, sehingga dapat mencerminkan keakuratan data penelitian secara keseluruhan.

### **5.4 Agenda Penelitian Mendatang**

Setelah penelitian ini memberikan hasil atas perumusan masalah yang diajukan dan telah memberikan kesimpulan penelitian, selanjutnya adalah menengahkan saran-saran bagi penelitian yang akan datang, antara lain:

1. Sampel penelitian perlu diperbanyak lagi, tidak hanya terbatas pada pegawai KPP Madya Dua Semarang, sehingga dapat digeneralisasi hasil-hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja.
2. Banyak faktor lainnya yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai, yang dimungkinkan akan lebih relevan dan dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai, diantaranya seperti: Kompensasi, kompetensi, lingkungan kerja, pendidikan dan pelatihan.

3. Adanya keterbatasan ruang lingkup penelitian, maka untuk penelitian yang akan datang dapat dilakukan penelitian pada perusahaan/organisasi yang lain, agar dapat diketahui konsistensi teori yang telah ada sehingga dapat dikembangkan teori-teori lain dalam meningkatkan kinerja pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adeyinka Tella, 2017, *Work Motivation, Job Satisfaction and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*, Library Philosophy and Practice 2017.
- As'ad, 2015, *Seri Ilmu Sumber Daya manusia*, Psikologi Industri. Liberty.
- Darmawan, dkk, 2022, Motivasi, Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 12, issue 1 Desember 2022, Page 47-56*
- Dessler, Garry. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Gaho, 2023, Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis P-ISSN 2622-9811 Vol. 7, No. 1, September 2023*
- Gomes, Faustino Cardoso. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Andi Offset.
- Goni, dkk, 2021, Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna, *Productivity, Vol. 2 No. 4, 2021*
- Hackman, et.al, 2018, *Personnel Management ad Human Recourse*, Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Hafizh dan Hartono, 2022, Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan CV. Tiga Berlian , *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen Vol. 01, No. 04, 2022, pp. 97-108*
- Hasibuan, Malayu S.P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imam Ghozali, 2022, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Undip, Semarang.
- Maharani, dkk, 2023, Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hasta Pusaka Sentosa Purbalingga, *Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis Vol. 14, No. 1, Januari 2023, Halaman 66-77*

- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Cetakan 6. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Prasetyono, dkk, 2023, Pengaruh Self Esteem Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Bank Syariah Indonesia Tbk Di Kota Tegal), *Journal Information System & Business Management – PRODI BIDADIG UPS TEGAL, Volume 1 Nomor 1 Maret 2023*
- Rahayu dan Aprianti, 2020, Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Perum Pegadaian Salama CABANG BIMA, *JURNAL BRAND, Volume 2 No. 2, Desember 2020*
- Rialmi dan Patoni, 2020, Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank CIMB Niaga Cabang Pondok Indah, Jakarta Selatan, *JURNAL MANDIRI: Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi, Vol. 4, No. 2, Desember 2020: 210 – 221*
- Rivai, Veithzal. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P., 2016, *Organizational Behaviour : Concepts, Controversus and Applications*, New York, Prentice Hall
- Sari dan Rahyuda, 2022, Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Bank Saat Pandemi Covid-19, *Jurnal Manajemen, Vol. 8 No. 2, Bulan Agustus Tahun 2022*
- Sariadi dan Heryanda, 2020, Motivasi Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pada Kantor Camat Sawan, *Jurnal Manajemen, Vol. 6 No. 2, Oktober 202*
- Siagian P. Sondang, 2017, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara, Sinar Grafika Offset
- Simamora, H. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: STIEYKPN.
- Sugiyono, 2022, *Metode Penelitian Manajemen*. Cetakan ke-1, Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno Hadi, 2020. *Metode Penelitian Riset*, Yayasan Penerbit Fakultas Biologi UGM. Yogyakarta.
- T. Hani Handoko, 2018, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* Edisi 2, BPFE, Yogyakarta
- Winardi, 2022, *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada