

**PERAN PENGEMBANGAN KARIR DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI  
KEPUASAN KERJA  
(Studi Pada KPP Madya Semarang)**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :  
**Donny Tyas Setyadi**  
NIM. 20402400157

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

# **HALAMAN PERSETUJUAN**

## **TESIS**

### **PERAN PENGEMBANGAN KARIR DALAM MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KEPUASAN KERJA (Studi Pada KPP Madya Semarang)**

**Disusun Oleh**

**Donny Tyas Setyadi**

**NIM: 20402400157**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan  
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Agustus 2025

Pembimbing,



08/14/2025

**Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si**

**NIK 210491026**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

### **PERAN PENGEMBANGAN KARIR DALAM MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KEPUASAN KERJA (Studi Pada KPP Madya Semarang)**

**Disusun Oleh**

**Donny Tyas Setyadi**

**NIM: 20402400157**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 11 Agustus 2025

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing,**



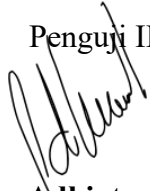
**Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si.**  
**NIK 210491026**

**Penguji I,**



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
**NIK 210491028**

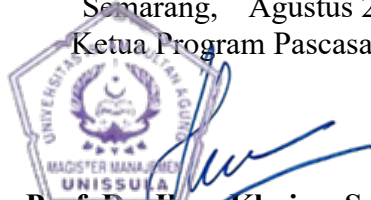
**Penguji II,**



**Dr. Ardian Adhiatma, S.E., M.M.**  
**NIK 210499042**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar magister manajemen

Semarang, Agustus 2025  
Ketua Program Pascasarjana



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
**NIK 210491028**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Donny Tyas Setyadi

NIM : 20402400157

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada KPP Madya 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 akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si.

Semarang, Agustus 2025

Saya yang menyatakan,



Donny Tyas Setyadi

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Donny Tyas Setyadi  
NIM : 20402400157  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (FEB)

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**PERAN PENGEMBANGAN KARIR DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KEPUASAN KERJA  
(STUDI PADA KPP MADYA 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 diinternet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian 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, 21 Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,



**Donny Tyas Setyadi**

NIM. 20402400157

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya telah mengizinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan Program Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) Semarang.

Tesis ini berjudul “Peran Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada KPP Madya Semarang)”. Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi S2 di Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) Semarang jurusan Magister Manajemen. Penulis berharap tesis ini dapat memberikan kontribusi kecil bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan bermanfaat bagi pembaca.

Dalam menyelesaikan tesis ini, penulis banyak mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan banyak terima kasih dan penghargaan yang setinggi tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) Semarang.
2. Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan arahan dan petunjuk dalam penyusunan Tesis.
3. Ibu Artiek Purnawestri, S.E., M.P.P. selaku Kepala Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang yang sudah memberikan kesempatan dan dukungan dalam menyelesaikan studi magister.
4. Seluruh dosen, staff pengajar, dan karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) Semarang untuk dukungan materi dan tenaga.
5. Istri tercinta “Rima Andriyani” dan keempat anak “Rehan, Dzikri, Haikal, dan Hanan” yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada Penulis untuk menyelesaikan penulisan tesis ini.
6. Bapak/Ibu Mahasiswa Magister Manajemen Kelas 80 D Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) Semarang.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah berkenan memberikan bantuan atas selesainya tesis ini, kiranya Allah yang akan



membalas semua kebaikan.

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh sebab itu kritik dan saran sangat dibutuhkan sebagai masukan untuk mengembangkan tesis ini.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati, semoga dibalik ketidaksempurnaan tesis ini dapat memberikan manfaat dan sumbangan pemikiran bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang,     Agustus 2025



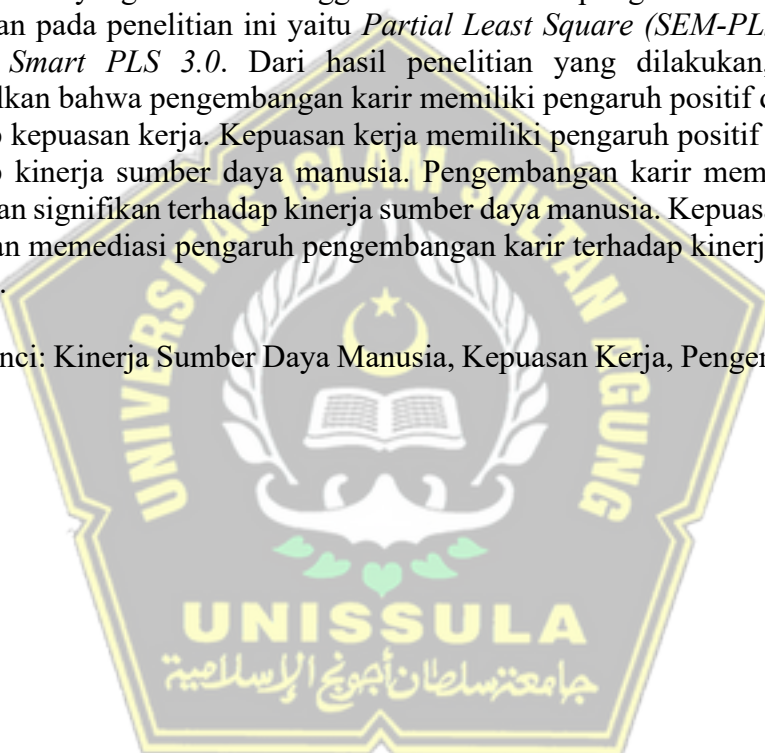
Donny Tyas Setyadi  
NIM. 20402400157



## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja Sumber Daya Manusia dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang yang merupakan salah satu unit yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi perpajakan di Indonesia. KPP Madya Semarang adalah salah satu unit bagian dari Kementerian Keuangan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif (Explanatory research), sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang, dengan jumlah sampel 118 pegawai yang diambil menggunakan total sampling. Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu *Partial Least Square (SEM-PLS)* dengan alat analisis *Smart PLS 3.0*. Dari hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja sumber daya manusia.

Kata Kunci: Kinerja Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir

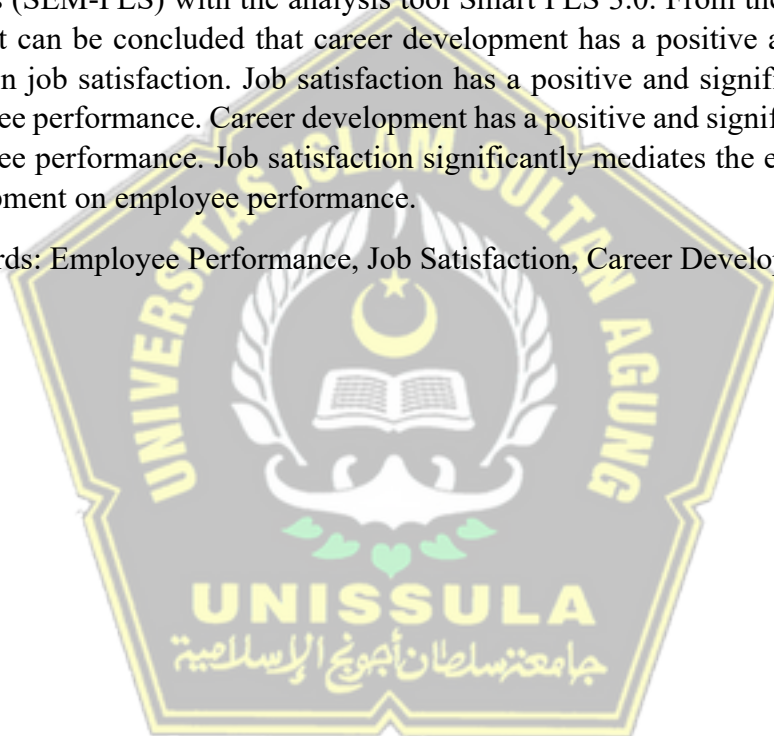




## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of career development on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable. This research was conducted at the Semarang Medium Tax Service Office (KPP Madya Semarang), a unit that carries out the main duties and functions of taxation in Indonesia. KPP Madya Semarang is a unit of the Ministry of Finance. This research was quantitative (explanatory research). The sample used in this study was all employees of KPP Madya Semarang, with a total sample of 118 employees drawn using total sampling. The analytical method used in this study was Partial Least Squares (SEM-PLS) with the analysis tool Smart PLS 3.0. From the results of the study, it can be concluded that career development has a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Career development has a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction significantly mediates the effect of career development on employee performance.

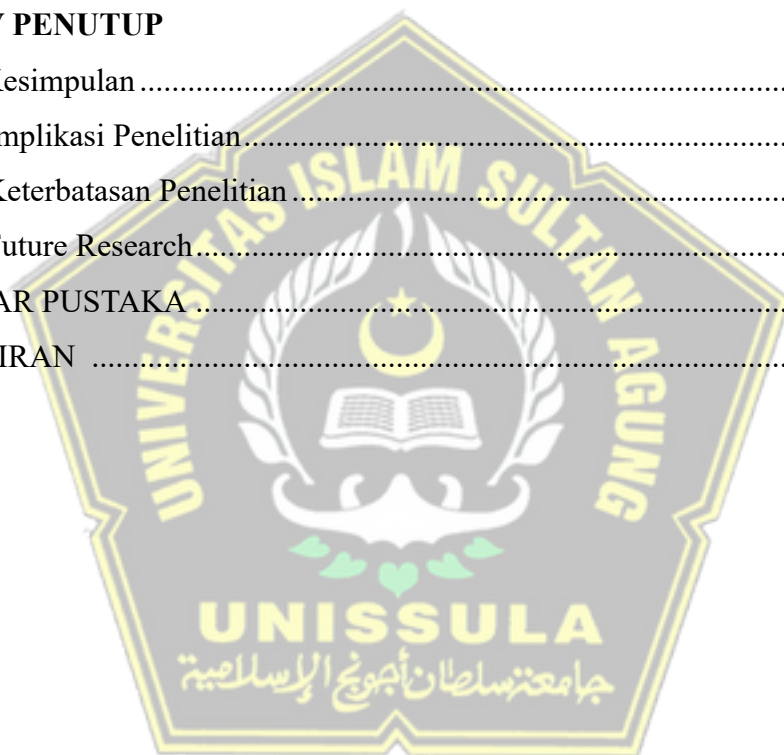
Keywords: Employee Performance, Job Satisfaction, Career Development



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia .....	7
2.2. Kepuasan Kerja .....	9
2.3. Pengembangan Karir .....	11
2.4. Hipotesis Penelitian.....	15
2.5. Model Empirik Penlitian .....	16
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Penelitian.....	17
3.2. Variabel dan indikator .....	17
3.3. Sumber Data.....	19
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	19

3.5. Responden .....	20
3.6. Teknik Analisis .....	20
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Responden .....	26
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden .....	26
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	28
4.4. Analisis Data .....	31
4.5. Interpretasi Hasil .....	40
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan .....	46
5.2. Implikasi Penelitian .....	47
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	49
5.4. Future Research .....	49
DAFTAR PUSTAKA .....	51
LAMPIRAN .....	54



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rincian Sumber Penerimaan Negara Tahun 2022-2024 .....	1
Tabel 1.2. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Madya Semarang .....	4
Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian .....	18
Tabel 4.1. Karakteristik Responden .....	26
Tabel 4.2. Nilai Indeks Variabel .....	28
Tabel 4.3. Deskripsi Variabel Pengembangan Karir .....	29
Tabel 4.4. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja .....	30
Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia .....	31
Tabel 4.6. Outer Loading Model .....	33
Tabel 4.7. Average Variance Exreaxted (AVE) .....	33
Tabel 4.8. Output Cross Loading .....	34
Tabel 4.9. Heterotrait Monotrait .....	34
Tabel 4.10. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability .....	35
Tabel 4.11. R-Square .....	36
Tabel 4.12. F-Square .....	37
Tabel 4.13. Path Coefficients .....	38
Tabel 4.14. Path Coefficients Mediasi .....	40

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian .....	17
Gambar 3.1 Langkah-langkah Analisis PLS .....	22
Gambar 4.1 Output Outer Model Partial Last Square .....	32
Gambar 4.2 Output Inner Model Partial Last Square .....	36



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A. Permohonan Izin Penelitian .....	54
Lampiran B. Persetujuan Izin Riset .....	55
Lampiran C. Kuesioner Penelitian .....	56
Lampiran D. Tabulasi Data Responden .....	59
Lampiran E. Analisis Data .....	65





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi memiliki tujuan masing-masing yang ingin dicapai. Organisasi akan berjalan dengan baik jika dapat memaksimalkan potensi setiap anggotanya untuk melaksanakan kinerja terbaiknya. Unsur yang ada di dalam organisasi harus bisa memiliki kerjasama yang baik, kepatuhan atas aturan organisasi yang ditetapkan, serta memiliki pembagian tugas pada tiap anggota agar bekerja dengan efektif dan efisien sesuai kemampuan.

Sebagai sebuah organisasi, Direktorat Jenderal Pajak mempunyai tujuan penting yaitu menghimpun penerimaan negara sebagai penopang utama pemasukan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Direktorat Jenderal Pajak mengkoordinasikan seluruh unit vertikal di bawahnya termasuk Kantor Pelayanan Pajak untuk dapat memenuhi target yang diberikan oleh negara. Penerimaan dari sektor perpajakan berada di kisaran angka 80% dari total penerimaan negara dalam setahun, yang dapat dilihat pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Rincian Sumber Penerimaan Negara Tahun 2022-2024**

Sumber Penerimaan - Keuangan	Realisasi Pendapatan Negara (Milyar Rupiah)		
	2022	2023	2024
I. Penerimaan Dalam Negeri	2.630.147,00	2.634.148,90	2.801.862,90
1. Penerimaan Perpajakan	2.034.552,50	2.118.348,00	2.309.859,80
2. Penerimaan Bukan Pajak	595.594,50	515.800,90	492.003,10
II. Hibah	5.696,10	3.100,00	430,6
Jumlah	2.635.843,10	2.637.248,90	2.802.293,50

Sumber : Kementerian Keuangan, 2025

Mengingat tingginya ketergantungan negara dari sektor pajak, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) harus dapat melaksanakan tugasnya dengan optimal. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, terdapat empat unsur yang perlu dikelola dengan baik, yaitu sumber daya manusia, sistem teknologi informasi, proses bisnis, serta ketentuan regulasi. Dari keempatnya, sumber daya manusia memegang peranan yang utama, karena sumber daya manusia lah yang menjalankan sistem, proses bisnis, serta menerapkan regulasi yang telah dibuat.

Keberhasilan, keberlangsungan dan segala aktivitas organisasi bergantung pada kinerja sumber daya manusia. Kinerja berasal dari kata *performance* (Bahasa Inggris), yang sering diartikan dalam Bahasa Indonesia sebagai performa. Kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti keterampilan, motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kebijakan organisasi. Kinerja sumber daya manusia merupakan salah satu perhatian terpenting bagi seorang manajer karena kinerja dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, baik secara langsung maupun tidak langsung. (Hsinkuang, 2023).

Kinerja organisasi erat kaitannya dengan kepuasan kerja yang dirasakan anggotanya. Kepuasan kerja merupakan hasil sikap seseorang terhadap pekerjaan dan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan kehidupannya secara umum yang berkaitan erat dengan kinerja. (Kosec, 2022). Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja seseorang dan meningkatkan produktivitas kerja, serta dapat mengurangi tingkat turnover (angka pengunduran diri karyawan) dalam sebuah organisasi. (Erina Rulianti, 2023)

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia adalah pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Salah satu keuntungan program pengembangan karir adalah akan tercipta komunikasi yang lebih baik antara atasan dengan bawahan serta organisasi secara utuh.

Hasil-hasil penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang *inconclusive* sebagai *research gap* antara pengembangan karir terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini ditunjukkan oleh hasil penelitian Reisa Berlyana Dwi Pramaisela (2022) dan Franciska (2023) menyebutkan bahwa pengembangan karir berpengaruh **positif** dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Namun, hal ini **berbeda** dengan penelitian yang dilakukan oleh Sinta Nuriyah (2022) dan Billy Virya Hapsoro (2022) dimana diperoleh hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh **negatif** dan tidak signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Alasan pemilihan obyek dilatarbelakangi kurang optimalnya kinerja sumber daya manusia dalam organisasi Direktorat Jenderal Pajak, yang diduga salah satu penyebabnya adalah kompetensi yang dimiliki tidak merata. Pengukuran kinerja di Direktorat Jenderal Pajak dilakukan berdasarkan ketentuan dalam Keputusan Menteri Keuangan No. 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan dan Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-17/MK.1/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Evaluasi Kinerja Pegawai dilakukan terhadap hasil kerja dan perilaku kerja pegawai yang menghasilkan Nilai Kinerja Pegawai

(NKP) dan Nilai Kinerja Organisasi (NKO). Penetapan Indeks Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) dihitung dengan ketentuan batas Indeks Capaian Maksimum 120% dan Indeks Capaian Minimum 0.

Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Madya Semarang sebagai salah satu unit vertikal di bawah Direktorat Jenderal Pajak selama empat tahun terakhir dinyatakan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Madya Semarang**  
**Tahun 2021-2024**

Keterangan	Target	Indeks Capaian Maksimal	Indeks Capaian
Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2021	100%	120%	103.51%
Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2022	100%	120%	106.70%
Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2023	100%	120%	108.72%
Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2024	100%	120%	110.32%

Sumber : KPP Madya Semarang, 2025

Dari tabel Nilai Kinerja Organisasi diatas, Indeks Capaian NKO masih di bawah 120% meskipun mengalami peningkatan setiap tahun. NKO kantor seharusnya bisa lebih maksimal apabila setiap sumber daya manusia senantiasa meningkatkan kompetensi dan berkomitmen untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Adanya *research gap* antara pengembangan karir terhadap kinerja SDM, serta adanya *fenomena gap* mendorong peneliti untuk memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (*novelty*/kebaruan). Novelty ini sebagai solusi untuk menyelesaikan *research gap* dan *fenomena gap* tersebut.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena bisnis, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “Bagaimana peran pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui kepuasan kerja”.

Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembangan karir mampu meningkatkan kepuasan kerja?
2. Bagaimana kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia?
3. Bagaimana pengembangan karir yang dimediasi kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia?
4. Bagaimana peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja SDM?

## 1.3. Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengembangan karir mampu meningkatkan kepuasan kerja.
2. Menguji dan menganalisis kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
3. Menguji dan menganalisis pengembangan karir dan kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

4. Menguji dan menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja sumber daya manusia.

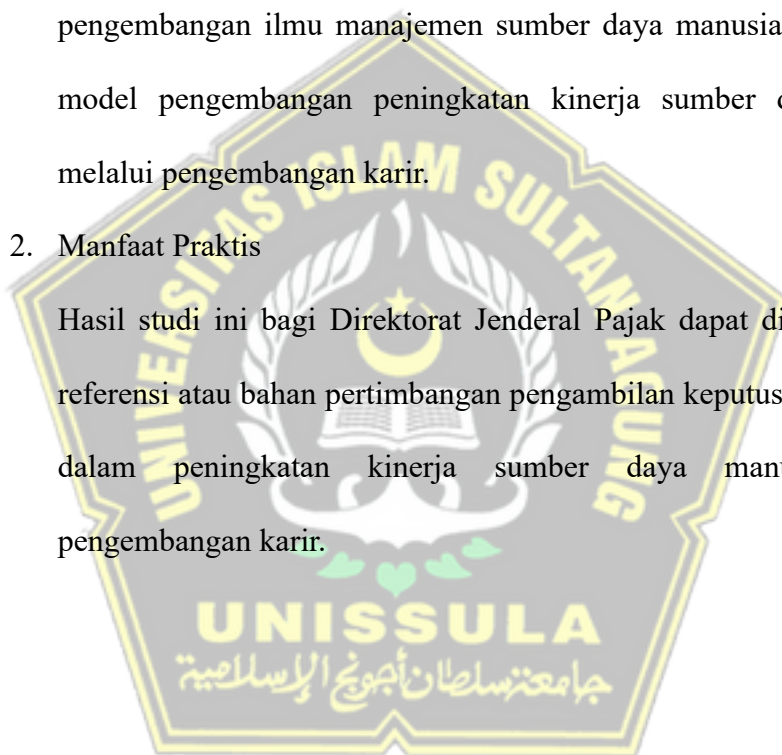
#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teori

Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui pengembangan karir.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi Direktorat Jenderal Pajak dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui pengembangan karir.





## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia**

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer harus mengetahui tanda-tanda buruknya kinerja sebelum perusahaan/ instansi menghadapi permasalahan yang serius.

Menurut Mangkunegara (2005), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sulistiyani (2006), Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Menurut Miner (1988) kinerja adalah bagaimana seseorang dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankanya. Berdasarkan definisi-definisi yang ada, dapat disimpulkan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan hasil kerja yang dicapai oleh sumber daya manusia atas pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Edy Sutrisno (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi, dimana dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dan dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan;

2. Otoritas dan tanggung jawab, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja sumber daya manusia tersebut;
3. Disiplin, menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri sumber daya manusia terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan;
4. Inisiatif, yang sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

Kinerja sumber daya manusia haruslah dilihat dari keberhasilan kerja yang merupakan sasaran akhir dari pelaksanaan suatu pekerjaan serta perilaku individu atau sumber daya manusia itu sendiri dalam usahanya untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Henry Simamora (2005), terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia, yaitu :

1. Kuantitas, merupakan jumlah keluaran atau *output* yang harus dihasilkan oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaannya;
2. Kualitas, merupakan mutu *output* yang harus dihasilkan oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaannya;
3. Kerjasama, merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan;
4. Kreativitas, merupakan kemampuan sumber daya manusia dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna;

5. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan sumber daya manusia untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

## 2.2. Kepuasan Kerja

Muhamad Fatih Nasrullah (2022) menjelaskan bahwa salah satu karakteristik dari kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), yakni sejauh mana pekerjaan itu memberi individu tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Perera dan John (2020) menyatakan bahwa *job satisfaction* (kepuasan kerja) adalah pekerjaan yang dicapai oleh seseorang yang didasari oleh aktualisasi kerja, pencapaian tujuan kerja, prestasi kerja, realisasi, target, dan kesejahteraan. Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Kepribadian seseorang mungkin berhubungan dengan aspek kepuasan kerja, termasuk total gaji, keamanan, pekerjaan itu sendiri (*work itself*), dan jam kerja. Kepuasan kerja juga dapat membantu individu membuat keputusan yang tepat tentang jalur karier dan pilihan pekerjaan yang selaras dengan kepribadian mereka dan meningkatkan kemungkinan kepuasan kerja, mengingat bidang kepuasan kerja berkontribusi terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. (Weixi Kang dan Antonio Malvaso, 2023). Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah bentuk sikap dari rasa puas dan bahagia akan pekerjaannya saat ini.

Teori *Two-Factor Motivation* Herzberg membedakan antara dua faktor, yaitu motivator dan faktor hygiene. Motivator (misalnya menantang kerja, pengakuan prestasi seseorang, tanggung jawab, kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berarti, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, rasa penting untuk sebuah organisasi) yang memberikan kepuasan positif yang timbul dari kondisi intrinsik pekerjaan itu sendiri seperti pengakuan, prestasi atau pertumbuhan pribadi. Faktor hygiene (misalnya status, keamanan kerja, gaji, tunjangan, kondisi kerja, gaji yang baik, membayar asuransi, liburan) yang tidak memberikan kepuasan positif atau menimbulkan motivasi yang lebih tinggi meskipun hasil ketidakpuasan dari ketidakhadiran mereka. Ini adalah ekstrinsik untuk pekerjaan itu sendiri, dan mencakup aspek-aspek seperti kebijakan perusahaan, praktik pengawasan atau upah / gaji.

Menurut Luthans (2006), faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status;
2. Upah/gaji, dimana merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja;
3. Promosi, bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi;
4. Supervisi, atau adanya pengawasan;
5. Kelompok kerja, rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu;

6. Kondisi kerja/lingkungan kerja, misalnya kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) akan membuat sumber daya manusia lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka.

Selain faktor-faktor utama tersebut, terdapat beberapa indikator untuk melihat tingkat kepuasan kerja. Menurut Afandi (2021), indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilaksanakan seseorang dapat menjadi faktor kepuasan dalam bekerja;
2. Upah, jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil dari melakukan pekerjaannya apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil;
3. Pengawas, seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau arahan dalam pelaksanaan kerjanya;
4. Rekan Kerja, seseorang yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaannya dapat membuat pekerjaan menjadi menyenangkan atau tidak menyenangkan.

### **2.3. Pengembangan Karir**

Pengembangan karir berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan di masa mendatang. Tanpa memiliki sumber daya manusia yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi persaingan. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/perusahaan untuk

melakukan pembinaan karir bagi para anggotanya, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan.

Menurut Handoko (2011) karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Sedangkan menurut Simamora (2004), karir adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan. Pengertian dari Mangkunegara (2005), pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu sumber daya manusia merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan sumber daya manusia yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Menurut Erina Rulianti (2023), pengembangan karir adalah aktivitas untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan sumber daya manusia dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Bernardin & Russell (2013) menjelaskan bahwa sistem pengembangan karir merupakan bentuk upaya untuk menyeimbangkan kebutuhan karir individu dan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan pengembangan karir adalah suatu usaha untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan sumber daya manusia dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi.

Salah satu keuntungan program pengembangan karir adalah akan tercipta komunikasi yang lebih baik antara manajer dengan sumber daya manusia serta organisasi secara utuh. Menurut Sulistiyani (2009) ada 6 (enam) manfaat pengembangan karir, yaitu:

1. Mengembangkan prestasi sumber daya manusia;



2. Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja dengan cara meningkatkan loyalitas sumber daya manusia;
3. Sebagai wahana untuk memotivasi sumber daya manusia agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya;
4. Mengurangi subyektifitas dalam promosi;
5. Memberikan kepastian hari depan; dan
6. Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan trampil dalam melaksanakan tugas.

Menurut Siagian (2012), faktor yang mempengaruhi pengembangan karir diantaranya:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir, yang hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan sumber daya manusia;
2. Kepedulian para atasan langsung, salah satu bentuknya adalah memberikan umpan balik kepada sumber daya manusia tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga sumber daya manusia tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi;
3. Informasi tentang berbagai peluang promosi, yaitu terdapat akses informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan;
4. Minat untuk dipromosikan, dilakukan pendekatan yang fleksibel dan proaktif untuk menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir; dan

5. Tingkat kepuasan, dimana ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda

Indikator pengembangan karir menurut A. Sihotang (2006) adalah:

1. Kebijakan organisasi, dimana merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam organisasi;
2. Prestasi kerja, yang merupakan bagian penting dari pengembangan karir sumber daya manusia;
3. Latar belakang pendidikan, semakin tinggi latar belakang pendidikan sumber daya manusia maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan sumber daya manusia maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya;
4. Pelatihan, merupakan fasilitas yang diperoleh sumber daya manusia dari organisasi untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang;
5. Pengalaman kerja, merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan;
6. Kesetiaan pada organisasi, merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas sumber daya manusia pada organisasi, semakin lama bekerja pada organisasi loyalitasnya tinggi;
7. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia, merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

## 2.4. Hipotesis Penelitian

Studi Zulkifli (2022) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia diantaranya adalah kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja. Selain itu, faktor lain yang mempengaruhi kinerja diantaranya kompetensi, budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin.

Hubungan antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja sudah dilakukan penelitian oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Studi yang dilakukan Erina Rulianti (2023) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kesimpulan yang sama juga didapatkan dari penelitian Misbachul Munir (2022) dimana kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh peran dari pengembangan karir secara parsial. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H<sub>1</sub>: Pengembangan karir mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.*

Studi dari Andia Salsabilla dan Ian Nurpatricia Suryawan (2021) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Studi dari Heni Fitri Ratna Sari (2022) juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H<sub>2</sub>: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.*

Hubungan antara pengembangan karir dan kinerja sumber daya manusia sudah dilakukan penelitian oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian dari Reisa Berlyana Dwi Pramaaisela (2022) menyimpulkan bahwa pengembangan karir, kepuasan kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan yang sama juga didapatkan dari penelitian Franciska (2023) dimana pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Studi dari Dion Alan Nugraha (2022) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Studi dari I. P. Sari dan A. G. Rahyuda (2022) juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja pada karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

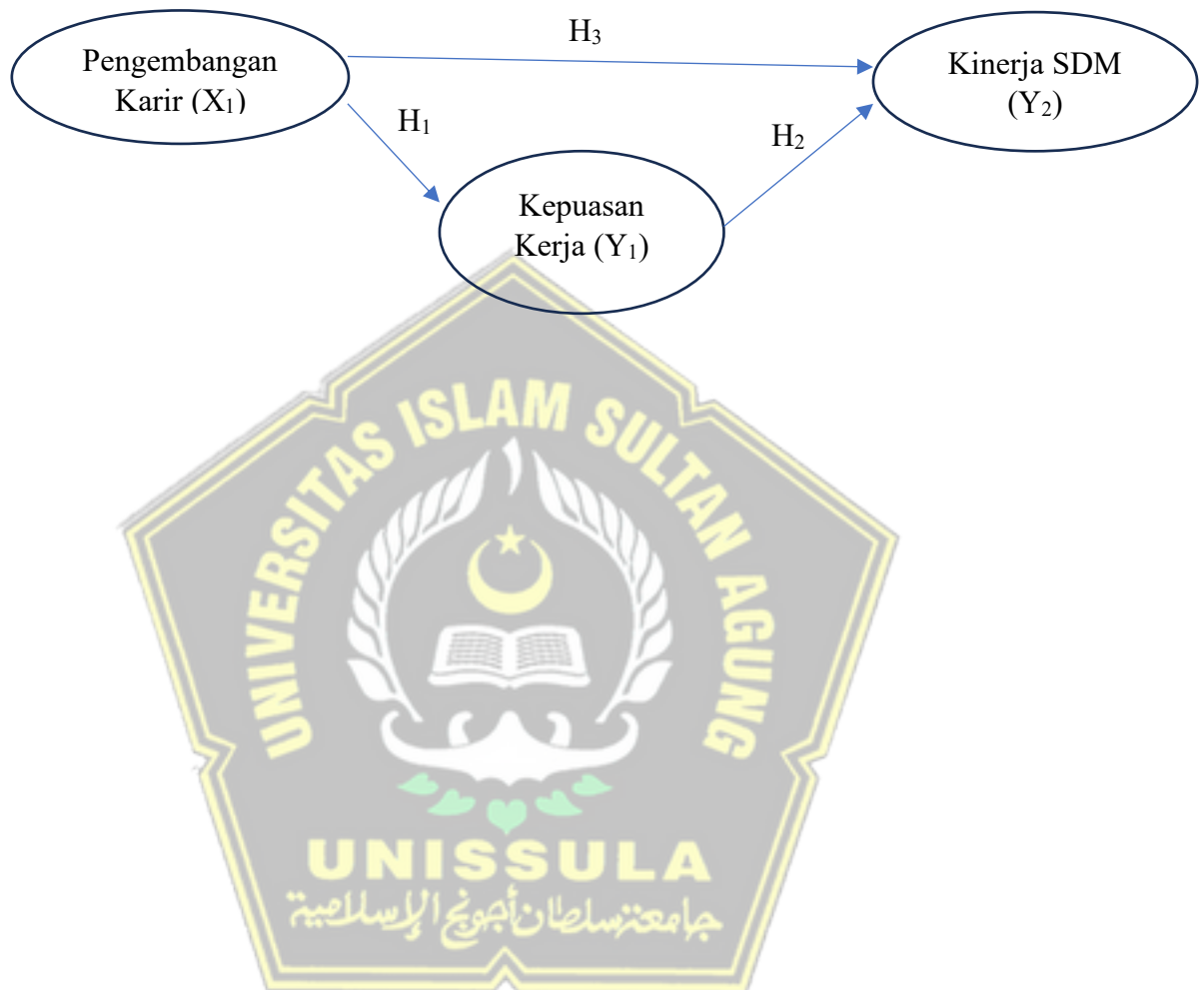
*H<sub>3</sub>: Pengembangan karir mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja*

*Sumber Daya Manusia.*

## **2.5. Model Empirik Penelitian**

Berdasarkan kajian pustaka maka model penelitian empirik ini terlihat pada gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan pengembangan karir. Sedangkan kepuasan kerja dibangun oleh pengembangan karir. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja sumber daya manusia.

**Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*). Menurut Cooper dan Schindler (2014), penelitian penjelasan mencoba menjelaskan mengapa dan bagaimana hubungan antar variabel terjadi. Penelitian ini berfokus pada pengembangan teori dan dilakukan dengan pendekatan yang lebih struktural, di mana pengujian hipotesis dan data empiris sangat diutamakan. Variabel tersebut mencakup: pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja sumber daya manusia.

#### **3.2. Variabel dan Indikator**

Variabel penelitian ini mencakup pola pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja sumber daya manusia. Adapun masing-masing indikator terlihat pada Tabel 3.1.



**Tabel 3.1**  
**Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<b>Pengembangan Karir</b> Suatu usaha untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan sumber daya manusia dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan organisasi</li> <li>2. Prestasi kerja</li> <li>3. Latar belakang pendidikan</li> <li>4. Pelatihan</li> <li>5. Pengalaman kerja</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A.Sihotang (2006)</li> </ul>
2	<b>Kepuasan Kerja</b> Bentuk sikap dari rasa puas dan bahagia akan pekerjaannya saat ini	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Isi pekerjaan</li> <li>2. Upah yang diterima</li> <li>3. Atasan atau pengawas</li> <li>4. Rekan kerja</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luthans (2006)</li> <li>• Afandi (2021)</li> </ul>
3	<b>Kinerja SDM</b> Hasil kerja yang dicapai oleh sumber daya manusia atas pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas</li> <li>2. Kualitas</li> <li>3. Kerjasama</li> <li>4. Kreativitas</li> <li>5. Tanggung jawab</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henry Simamora (2005)</li> </ul>

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuisisioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
------------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

### 3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Menurut Sugiyono (2017), data primer adalah data yang dicari oleh peneliti secara langsung. Data primer studi adalah mencakup: pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja sumber daya manusia.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden diperoleh dari Direktorat Jenderal Pajak dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Studi ini metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner dibagikan melalui pengisian dalam *link Google form*.

### 3.5. Responden

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah Sumber Daya Manusia Direktorat Jenderal Pajak yang bertugas di Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang pada tahun 2025 yang berjumlah 118 orang. Mengingat terbatasnya jumlah populasi maka jumlah sampel menggunakan metode **SENSUS** artinya jumlah sampel sama dengan populasi. Metode ini dikenal juga dengan nama *total sampling*, merupakan teknik pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Artinya, tidak ada anggota populasi yang dikecualikan, dan semua elemen dalam populasi akan diikutsertakan dalam penelitian

### 3.6. Teknik Analisis

Penelitian yang dilakukan akan menggunakan teknik analisis data dengan menggunakan software PLS yang dioperasikan menggunakan komputer. PLS (*Partial Least Square*) adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. (Jogiyanto dan Abdillah, 2009). Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan realibilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas atau pengujian hipotesis dengan model prediksi. Selanjutnya Jogiyanto dan Abdillah menyatakan analisis PLS (*Partial Least Square*) adalah teknik statistika multivariant yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independent berganda. PLS merupakan salah satu

model statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi ketika terjadi permasalahan spesifik pada data.

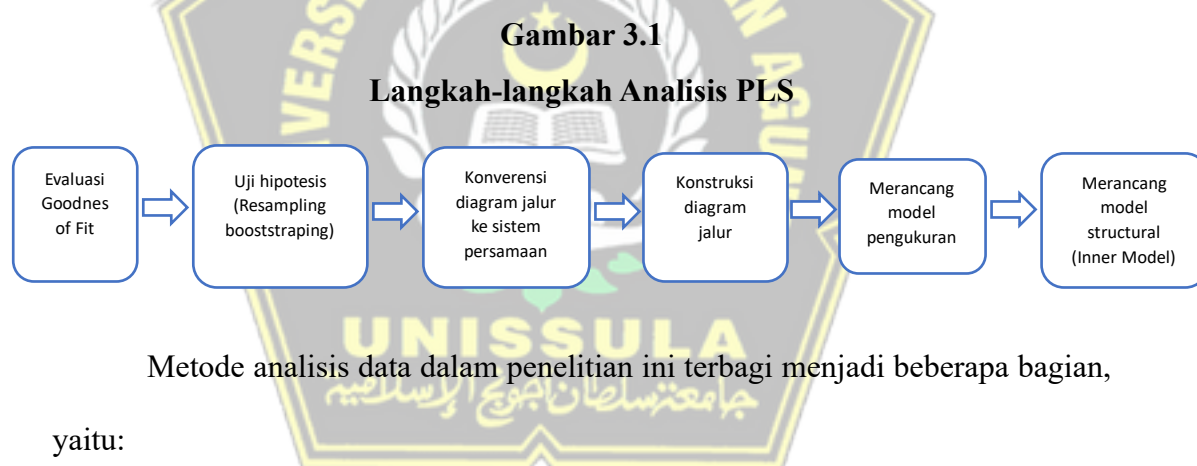
Ghozali (2006) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modelling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil, yaitu di bawah 100. Perbedaan mendasar PLS yang merupakan SEM berbasis varian dengan LISREL atau AMOS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaannya.

Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009), keunggulan dari PLS adalah mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independent (model kompleks), diantaranya:

1. Mampu mengolah masalah multikolinearitas antar variabel independent.
2. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal atau hilang.
3. Menghasilkan variabel laten independent secara langsung berbasis cross-product yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi.
4. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formati.
5. Dapat digunakan pada sampel kecil.
6. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal.
7. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda, yaitu nominal, ordinal, dan kontinu.

Ada beberapa alasan yang menjadikan teknik analisis data menggunakan PLS dalam mengolah data dalam penelitian, diantaranya didasari oleh asumsi sampel yang tidak harus berjumlah besar. Alasan berikutnya adalah PLS dapat digunakan untuk melakukan analisis teori yang masih dikatakan lemah karena teknik pengolahan data menggunakan PLS memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis *series ordinary least square* (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan algoritma. Selanjutnya dalam pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran variance dapat digunakan untuk menjelaskan.

Langkah-langkah analisis dengan metode PLS dapat digambarkan sebagai berikut:



Metode analisis data dalam penelitian ini terbagi menjadi beberapa bagian, yaitu:

#### 3.6.1. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif yaitu memberikan gambaran atau deskriptif empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Data tersebut berasal dari jawaban-jawaban responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner dan akan diolah dengan cara dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diberikan penjelasan terkait.

#### 3.6.2. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial (statistic induktif atau statistic probabilitas) adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2013). Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan software Smart PLS (*Partial Least Square*) mulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*), dan pengujian hipotesis.

PLS (*Partial Least Square*) menggunakan metode *principle component analysis* dalam model pengukuran, yaitu blok ekstraksi varian untuk melihat hubungan indikator dengan konstruk latennya dengan menghitung total varian yang terdiri atas varian umum (*common variance*), varian spesifik (*specific variance*), dan varian error (*error variance*) sehingga total varian menjadi tinggi.

### 3.6.3. Pengukuran Model (*Outer Model*)

*Outer model* atau sering juga disebut *outer relation* atau *measurement model* mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. (Jogiyanto dan Abdillah, 2009). Sedangkan uji realibilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner



atau instrument penelitian. *Convergent validity* dari measurement model dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE di atas 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading  $> 0,5$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen.

Selanjutnya uji realibilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* harus  $> 0,6$  dan nilai *composite reliability* harus  $> 0,7$ .

#### 3.6.4. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji T-statistic diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan oleh nilai  $R^2$  untuk variabel dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Deisser Q-square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Jika hasil menunjukkan nilai  $R^2$  lebih besar dari 0,2 maka dapat diinterpretasikan bahwa prediktor laten memiliki pengaruh besar pada level struktural.



### 3.6.5. *Predictive Relevance*

R-square model PLS dapat dievaluasi dengan melihat Q-square predictive relevance untuk model variabel. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai Q-square kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Responden

Populasi pada penelitian ini adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang yang berstatus Aparatus Sipil Negara (ASN) berjumlah 118 orang. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 118 orang. Kuesioner dibagikan langsung kepada sampel yang berjumlah 118 orang *melalui link google form*. Selanjutnya, kuesioner yang terisi lengkap dan valid berjumlah 118 kuesioner yang berbentuk isian data komputer, kuesioner ini digunakan peneliti untuk dianalisis lebih lanjut.

#### 4.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang tahun 2025, dengan karakteristik sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
<b>Jenis Kelamin:</b>		
Laki-laki	88	74,6%
Perempuan	30	25,4%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>
<b>Usia:</b>		
< 25 Tahun	0	0%
25 – 35 Tahun	34	28,8%
36 – 45 Tahun	51	43,2%
> 45 Tahun	33	28%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
<b>Tingkat Pendidikan:</b>		
SMA	0	0%
Diploma	27	22,9%
Sarjana Strata 1 (S1)	54	45,8%
Sarjana Strata 2 (S2)	37	31,3%
Sarjana Strata 3 (S3)	0	0%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>
<b>Masa Kerja:</b>		
< 5 Tahun	0	0%
5 – 10 Tahun	22	18,6%
10 – 15 Tahun	23	19,5%
15 – 20 Tahun	29	24,6%
20 – 25 Tahun	25	21,2%
> 25 Tahun	19	16,1%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa 43,2% pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang berusia 36 – 45 tahun, yang merupakan usia dewasa dan produktif. Selain itu laki-laki merupakan pegawai terbanyak dengan 74,6% dibandingkan dengan Perempuan yang sebanyak 25,4%, ini menjelaskan bahwa mayoritas pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang merupakan laki-laki. Karakteristik pendidikan menunjukkan bahwa paling banyak responden dengan pendidikan Sarjana Strata 1 (S1) dengan persentase 45,8%.

Masa kerja dalam penelitian ini dihitung bukan sejak pegawai bersangkutan berada di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang, akan tetapi sejak pegawai berkerja di bawah naungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Hal ini dikarenakan pola mutasi di DJP yang tidak memungkinkan satu pegawai berada di kantor yang sama dalam jangka waktu yang lama. Berdasarkan data, diketahui bahwa responden dengan jumlah terbesar dalam penelitian ini memiliki masa kerja

15-20 tahun sejumlah 29 orang atau 24,6% diikuti dengan masa kerja 20-25 tahun sejumlah 25 orang atau 21,2%. Tidak terdapat responden dengan masa kerja di bawah 5 tahun yang menunjukkan bahwa tidak terdapat responden yang relatif baru bekerja di Direktorat Jenderal Pajak.

#### 4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan dari hasil tanggapan 118 responden terkait dengan pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja sumber daya manusia dapat dibentuk dalam deskriptif statistik berikut:

- Kategori tinggi/baik,  $X \geq \text{Mean} + \text{SD}$
- Kategori sedang/cukup,  $(\text{Mean} - \text{SD}) < X < (\text{Mean} + \text{SD})$
- Kategori rendah/kurang,  $X \leq \text{Mean} - \text{SD}$

Interval Kelas = 5

Mean = 3

SD (Standar Deviasi) =  $4/6 = 0,67$

**Tabel 4.2**  
**Nilai Indeks Variabel**

No	Nilai Indeks	Kategori
1	$X \geq 3,67$	Tinggi / Baik
2	$2,33 < X < 3,67$	Sedang / Cukup
3	$X \leq 2,33$	Rendah / Kurang

##### 4.3.1. Variabel Pengembangan Karir

Berdasarkan data yang didapatkan dari penyebaran kuesioner terhadap 118 responden, maka diperoleh data tanggapan responden terhadap 5 indikator mengenai variabel pengembangan karir ( $X_1$ ) sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Deskripsi Variabel Pengembangan Karir**

Indikator	Frekuensi Jawaban						Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5	Total		
Kebijakan organisasi		8	21	57	32	467	3,96	Tinggi
Prestasi Kerja		4	17	57	40	487	4,13	Tinggi
Latar Belakang Pendidikan	1	4	12	64	37	486	4,12	Tinggi
Pelatihan		3	19	55	41	488	4,14	Tinggi
Pengalaman Kerja	1	5	15	57	40	484	4,10	Tinggi
<b>Indeks Rata-rata Variabel</b>							<b>4,09</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai pengembangan karir memiliki rata-rata 4,09 yang menandakan bahwa pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang menyatakan pengembangan karir baik, yang ditunjukkan oleh indikator kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Tanggapan responden terkait pelatihan menjadi indikator tertinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,14. Hal ini menunjukkan bahwa instansi telah menyediakan program pelatihan yang mendukung pengembangan karir pegawai. Pelatihan yang disediakan instansi dinilai beragam, mulai dari *e-learning*, diklat tatap muka, pembelajaran jarak jauh, bimbingan teknis, hingga ke *forum group discussion*. Kemudian tanggapan mengenai kebijakan organisasi, dimana instansi memiliki kebijakan yang jelas dan adil terkait pengembangan karir pegawai, memperoleh nilai rata-rata 3,96 menjadi indikator terendah dalam variabel ini.

#### 4.3.2. Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan data yang didapatkan dari penyebaran kuesioner terhadap 118 responden, maka diperoleh data tanggapan responden terhadap 4 indikator mengenai variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator	Frekuensi Jawaban						Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5	Total		
Isi Pekerjaan			16	60	42	498	4,22	Tinggi
Upah yang Diterima	1	4	10	65	38	489	4,14	Tinggi
Atasan atau Pengawas		1	8	61	48	510	4,32	Tinggi
Rekan Kerja		1	5	55	57	522	4,42	Tinggi
Indeks Rata-rata Variabel							4,28	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kepuasan kerja memiliki rata-rata 4,28 yang menandakan bahwa pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang menyatakan kepuasan kerja tinggi, yang ditunjukkan oleh indikator isi pekerjaan, upah yang diterima, atasan atau pengawas, dan rekan kerja. Tanggapan responden terkait rekan kerja menjadi indikator tertinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,42. Hal ini menunjukkan bahwa rekan kerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang saling mendukung dan bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Hubungan antar rekan kerja ini diperkuat dengan berbagai kegiatan, seperti *sharing session*, *success story*, hingga ke *transfer knowledge* antar pegawai. Kemudian tanggapan mengenai upah yang diterima, dimana pegawai merasa bahwa gaji atau upah yang diterima sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka, memperoleh nilai rata-rata 4,14 menjadi indikator terendah dalam variabel ini.



### 4.3.3. Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan data yang didapatkan dari penyebaran kuesioner terhadap 118 responden, maka diperoleh data tanggapan responden terhadap 5 indikator mengenai variabel kinerja sumber daya manusia ( $Y_2$ ) sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia**

Indikator	Frekuensi Jawaban					Total	Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5			
Kuantitas		1	5	60	52	517	4,38	Tinggi
Kualitas		1	6	62	49	513	4,35	Tinggi
Kerjasama		1	2	55	60	528	4,47	Tinggi
Kreativitas		1	8	65	44	506	4,29	Tinggi
Tanggung Jawab			2	49	67	537	4,55	Tinggi
Indeks Rata-rata Variabel							4,41	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kinerja sumber daya manusia memiliki rata-rata 4,41 yang menandakan bahwa pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang menyatakan kinerja sumber daya manusia yang baik, yang ditunjukkan oleh indikator kuantitas, kualitas, kerjasama, kreatifitas, dan tanggung jawab. Tanggapan responden terkait tanggung jawab menjadi indikator tertinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,55. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang telah menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Kemudian tanggapan mengenai kreativitas, dimana instansi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dalam pekerjaan, memperoleh nilai rata-rata 4,29 menjadi indikator terendah dalam variabel ini.



#### 4.4. Analisis Data

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS 3.0*. Analisis data dilakukan melalui dua tahapan, yaitu pertama menilai *outer model* atau disebut juga sebagai model pengukuran, dan kedua yaitu menilai *inner model* atau model struktural.

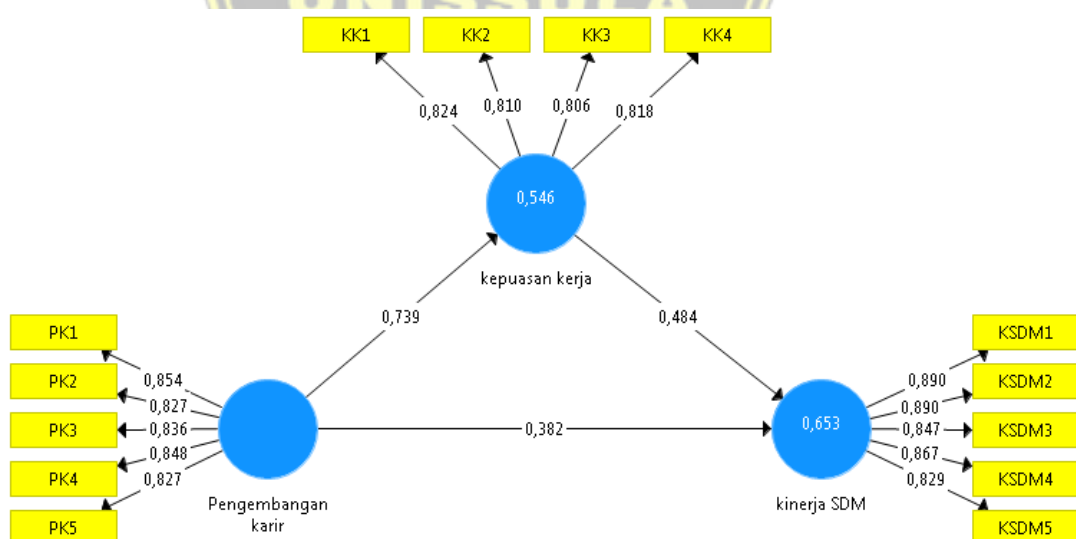
##### 4.4.1. Analisis *Outer Model*

Analisis *outer model* atau model pengukuran dilakukan dengan menguji beberapa hal, yaitu menguji *Convergent validity*, *Discriminant validity*, dan *Reliability*.

##### 1. Uji *Convergent Validity*

Pengujian ini dapat dilihat dari nilai *outer loading* pada *outer model*. Berikut adalah gambar penelitian dengan output nilai *outer model* dengan *outer loading* pada indikator-indikator di setiap variabelnya.

**Gambar 4.1**  
**Output Outer Model Partial Last Square**



Sumber: Output Smart-PLS 3.0

**Tabel 4.6**  
**Outer Loading Model**

	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM	Keterangan
KK1		0.824		Valid
KK2		0.810		Valid
KK3		0.806		Valid
KK4		0.818		Valid
KSDM1			0.890	Valid
KSDM2			0.890	Valid
KSDM3			0.847	Valid
KSDM4			0.867	Valid
KSDM5			0.829	Valid
PK1	0.854			Valid
PK2	0.827			Valid
PK3	0.836			Valid
PK4	0.848			Valid
PK5	0.827			Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

**Tabel 4.7**  
**Average Variance Exreaxted (AVE)**

	Average Variance Extracted (AVE)
Pengembangan Karir	0.703
Kepuasan Kerja	0.664
Kinerja SDM	0.748

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan bahwa setiap indikator pada semua variabel memiliki nilai outer loading  $> 0,7$  dan berdasarkan Tabel 4.7 semua variabel memiliki nilai AVE  $> 0,5$ . Hal ini menunjukkan bahwa kriteria validitas konvergen terpenuhi.

## 2. Uji *Discriminant validity*

*Discriminant validity* dilakukan dengan menggunakan kriteria yang disampaikan Fornell-Lacker (1981) atau berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika penelitian memiliki korelasi konstruk indikator lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk dengan indikator lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

**Tabel 4.8**  
**Output Cross Loading**

	Pengembangan karir	kepuasan kerja	kinerja SDM
Pengembangan karir	<b>0.838</b>		
kepuasan kerja	0.739	<b>0.815</b>	
kinerja SDM	0.740	0.766	<b>0.865</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukkan korelasi antar variabel. Angka-angka yang dicetak tebal adalah akar kuadrat AVE dari variabel pada baris atau kolom tersebut. Apabila dibandingkan terlihat bahwa setiap nilai akar kuadrat AVE tersebut lebih besar dari semua nilai korelasi antar variabel. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria validitas diskriminan menurut Fornell-Larcker terpenuhi.

**Tabel 4.9**  
**Heterotrait Monotrait**

	Pengembangan karir	kepuasan kerja
Pengembangan karir		
kepuasan kerja	0.853	
kinerja SDM	0.808	0.870

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.9 memperlihatkan nilai-nilai rasio HTMT (*Heterotrait – Monotrait*) antar variabel. Semua nilai rasio HTMT < 0,9 menunjukkan bahwa kriteria analisis diskriminan terpenuhi.

### 3. Uji *Reliability*

Pengujian reabilitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Berikut ini merupakan hasil perhitungan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dalam penelitian ini:

**Tabel 4.10**  
***Cronbach's Alpha dan Composite Reliability***

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Pengembangan karir	0.894	0.922
kepuasan kerja	0.831	0.888
kinerja SDM	0.916	0.937

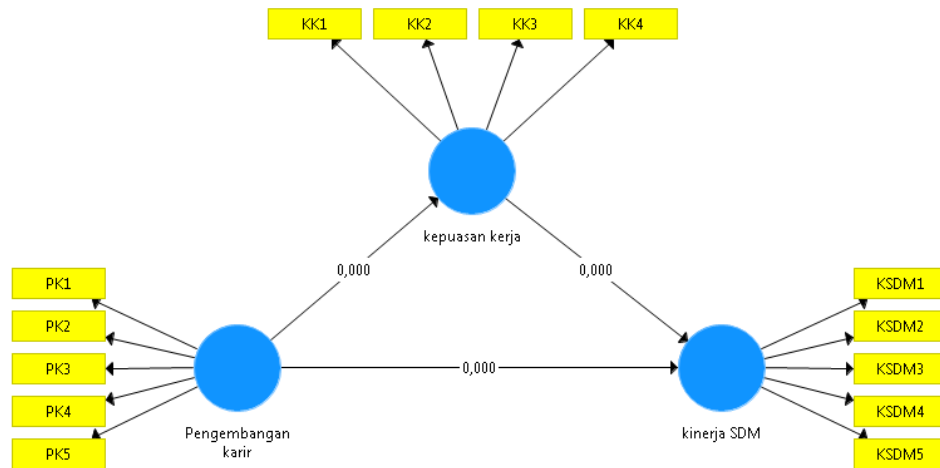
Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.10 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0,6$  dan *composite reliability*  $> 0,7$ . Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel memiliki reliabilitas internal yang baik. Oleh karena nilai-nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* bahkan  $> 0,7$  maka dapat dikatakan bahwa semua variabel memiliki reliabilitas internal yang tinggi.

#### 4.4.2. Analisis *Inner Model*

Analisis terhadap *inner model* atau model struktural dilakukan dengan cara melihat R-square, efek ukuran, dan nilai signifikansi model penelitian. Berikut gambar model penelitian dan output inner model dengan seluruh indikator pada setiap variabel.

**Gambar 4.2**  
**Output Inner Model**



Sumber: Output Smart-PLS 3.0

Berdasarkan gambar 4.2 pada penelitian ini terdapat satu variabel eksogen yaitu Pengembangan Karir (PK) dan dua variabel endogen yaitu Kepuasan Kerja (KK) dan Kinerja Sumber Daya Manusia (KSDM).

#### 1. Uji R-Square

Pengujian *inner model* dimulai dengan cara melihat nilai R-Square untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen tertentu terhadap variabel endogen tertentu, apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Nilai R-Square yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan *Partial Least Square* adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
kepuasan kerja	0.546	0.542
kinerja SDM	0.653	0.647

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki nilai R Square adjusted sebesar 0,542, yang berarti bahwa 54,2% variasi dalam

kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karir, dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti pada penelitian ini. Nilai persentase hanya sedikit di atas 50% menandakan bahwa variabel pengembangan karir bukanlah faktor dominan yang menjelaskan kepuasan kerja, akan tetapi terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi. Kinerja sumber daya manusia memiliki nilai R Square adjusted sebesar 0,647, yang berarti bahwa 64,7% variasi dalam kinerja sumber daya manusia dapat dijelaskan oleh variabel-variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model yang diteliti pada penelitian ini.

## 2. Uji F-Square

F-square menunjukkan seberapa besar kontribusi (efek) sebuah variabel bebas (prediktor) dalam menjelaskan  $R^2$  dari variabel dependen (endogen). Nilai F-Square yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan *Partial Least Square* adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**F-Square**

	kepuasan kerja	kinerja SDM
Pengembangan karir	1.200	0.192
kepuasan kerja		0.307

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa Variabel Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai  $f^2$  sebesar 1,200, yang menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kepuasan kerja. Variabel Pengembangan Karir terhadap Kinerja Sumber Daya



Manusia memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,192, yang termasuk dalam kategori pengaruh sedang. Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,307, yang termasuk dalam kategori pengaruh mendekati besar.

### 3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *bootstrapping*. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan cara *bootstrapping* dapat dilihat dari nilai T statistics dan P values untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hal tersebut dapat diketahui dari hasil perhitungan *Path Coefficients* melalui aplikasi SmartPLS sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Path Coefficients**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Pengembangan karir -> kepuasan kerja	0.739	0.738	0.049	15.207	0.000
kepuasan kerja -> kinerja SDM	0.484	0.479	0.076	6.356	0.000
Pengembangan karir -> kinerja SDM	0.382	0.389	0.077	4.992	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.13 dapat digunakan untuk mengetahui apakah model memiliki pengaruh positif atau negatif dan signifikan atau tidak signifikan dengan melihat *original sample*, *T-statistic* dan *P-values*. Selain itu, juga dapat digunakan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau ditolak.

Berdasarkan hasil pengujian yang terlihat pada tabel 4.13 melalui aplikasi *SmartPLS* 3.0 dapat diketahui bahwa hipotesis 1 ( $H_1$ ) memiliki nilai *original*



*sample (path coefficients)* positif, nilai *T-statistics* sebesar 15,207 yang lebih besar dari nilai *T-tabel* ( $15,207 > 1,99$ ), dan nilai *P-values* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari batas signifikan yaitu 0,050 ( $0,000 < 0,050$ ). Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, sehingga  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Berdasarkan hasil pengujian yang terlihat pada tabel 4.13 melalui aplikasi *SmartPLS 3.0* dapat diketahui bahwa hipotesis 2 ( $H_2$ ) memiliki nilai *original sample (path coefficients)* positif, nilai *T-statistics* sebesar 6,356 yang lebih besar dari nilai *T-tabel* ( $6,356 > 1,99$ ), dan nilai *P-values* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari batas signifikan yaitu 0,050 ( $0,000 < 0,050$ ). Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia, sehingga  $H_2$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Berdasarkan hasil pengujian yang terlihat pada tabel 4.13 melalui aplikasi *SmartPLS 3.0* dapat diketahui bahwa hipotesis 3 ( $H_3$ ) memiliki nilai *original sample (path coefficients)* positif, nilai *T-statistics* sebesar 4,992 yang lebih besar dari nilai *T-tabel* ( $4,992 > 1,99$ ), dan nilai *P-values* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari batas signifikan yaitu 0,050 ( $0,000 < 0,050$ ). Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja sumber daya manusia, sehingga  $H_3$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

#### 4. Uji Mediasi

Uji mediasi digunakan untuk mengetahui apakah suatu variabel mediasi (M) menjembatani hubungan antara variabel independen (X) dan variabel dependen

(Y). Hal tersebut dapat diketahui dari hasil perhitungan *Path Coefficients* melalui aplikasi SmartPLS sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Path Coefficients Mediasi**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Pengembangan karir -> kepuasan kerja -> kinerja SDM	0.357	0.355	0.066	5.402	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.14, diketahui bahwa jalur Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja → Kinerja SDM memiliki Original Sample (O) = 0,357, t statistik = 5,402 dan p value = 0,000. Karena nilai p value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung signifikan. Artinya, kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian, semakin baik pengembangan karir, maka akan meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia.

#### 4.5. Interpretasi Hasil

##### 4.5.1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana nilai *T-statistics* sebesar 15,207 yang lebih besar dari nilai T-tabel ( $15,207 > 1,99$ ), dan nilai *P-values* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari batas signifikan yaitu 0,050 ( $0,000 < 0,050$ ).

Pengembangan karir mendorong munculnya rasa puas atas pekerjaan dari organisasi khususnya bagi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang. Semakin tinggi kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja yang terdiri dari isi pekerjaan, upah yang diterima, atasan atau pengawas, dan rekan kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang

Menurut Champion (2006) pengembangan karir pada dasarnya dilakukan untuk dapat memuaskan kebutuhan dan kepentingan pegawai. Hal ini dapat diwujudkan dengan memberdayakan pegawai, sehingga mereka dapat melakukan *self management*, dan semakin memicu prestasi kerjanya untuk mengidentifikasi pekerjaan melalui pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi. Dengan demikian pengembangan karir yang baik, maka akan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Erina Rulianti (2023) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karir yang baik akan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

#### **4.5.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia, dimana nilai *T-statistics* sebesar 6,356 yang lebih besar dari nilai *T-tabel* ( $6,356 > 1,99$ ), dan nilai *P-values* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari batas signifikan yaitu 0,050 ( $0,000 < 0,050$ ).

Kepuasan kerja mendorong munculnya niat individu untuk melakukan pekerjaan dari organisasi khususnya bagi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang. Kepuasan kerja yang terdiri dari isi pekerjaan, upah yang diterima, atasan atau pengawas, dan rekan kerja dalam organisasi terbukti dapat meningkatkan kuantitas, kualitas, kerjasama, kreativitas, dan tanggung jawab pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang

Robbins (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada sikap umum individu terhadap pekerjaan mereka. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Jika karyawan tidak menemukan kepuasan kerja maka motivasi kerja mereka akan menurun dan akan semakin sulit untuk diajak bekerja sama. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga akan menentukan bagaimana sebuah organisasi beroperasi. Seiring dengan kepuasan kerja karyawan, kinerja sumber daya manusia diharapkan meningkat.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Andia Salsabilla dan Ian Nurpatria Suryawan (2021) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Studi dari Heni Fitri Ratna Sari (2022) juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja. Jika karyawan tidak menemukan kepuasan kerja maka motivasi kerja mereka akan menurun. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga akan menentukan bagaimana sebuah organisasi beroperasi. Seiring dengan kepuasan kerja karyawan, kinerja karyawan diharapkan semakin meningkat.

#### 4.5.3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Sumber Daya

##### Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia, dimana nilai *T-statistics* sebesar 4,992 yang lebih besar dari nilai *T-tabel* ( $4,992 > 1,99$ ), dan nilai *P-values* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari batas signifikan yaitu 0,050 ( $0,000 < 0,050$ ).

Pengembangan karir mendorong munculnya niat individu untuk melakukan pekerjaan dari organisasi khususnya bagi pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang. Semakin tinggi kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja maka akan mampu meningkatkan kuantitas, kualitas, kerjasama, kreativitas, dan tanggung jawab pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang.

Menurut Siagian (2007) 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 dalam sebuah organisasi.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian dari Reisa Berlyana Dwi Pramaisela (2022) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir, kepuasan kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan yang sama juga didapatkan dari penelitian Franciska (2023) dimana pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun, hasil penelitian ini bertolak belakang oleh penelitian Sinta Nuriyah (2022) dan Billy Virya Hapsoro (2022) dimana diperoleh hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

#### **4.5.4. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dimediasi oleh Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja sumber daya manusia, dimana jalur Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja → Kinerja SDM memiliki Original Sample (O) = 0,357, t statistik = 5,402 dan p value = 0,000. Karena nilai p value < 0,05. Artinya, kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian, semakin baik pengembangan karir, maka akan meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia.



Hal ini selaras dengan hasil penelitian I. P. Sari dan A. G. Rahyuda (2022) yang juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja pada karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh apabila dikaitkan dengan permasalahan saat ini, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang. Adanya pengembangan karir yang jelas dan berkeadilan akan membuat pegawai mempunyai kinerja yang baik dalam arti mau bekerja keras, berintegritas, serta selalu berupaya memperbaiki kualitas hasil pekerjaannya demi kemajuan organisasi.

Hubungan antar indikator tertinggi di masing-masing variabel juga dapat disimpulkan, dimana indikator pelatihan menjadi yang tertinggi dalam variabel pengembangan karir, indikator rekan kerja menjadi yang tertinggi dalam kepuasan kerja, serta tanggung jawab menjadi indikator tertinggi dalam kinerja sumber daya manusia. Kesimpulan yang diperoleh adalah kegiatan pelatihan meningkatkan hubungan antar rekan kerja, yang akan meningkatkan tanggung jawab sumber daya manusia dalam bekerja. Jika organisasi menginginkan sumber daya manusia semakin bertanggung jawab, perlu mempererat hubungan antar rekan kerja dan disertai dengan pelatihan kerja yang memadai.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Kesimpulan dalam menjawab rumusan masalah penulis yaitu apakah pengembangan karir dan kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia dan apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja sumber daya manusia akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa semakin tinggi kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja yang terdiri dari isi pekerjaan, upah yang diterima, atasan atau pengawas, dan rekan kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang.
2. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Semakin tinggi kepuasan kerja terbukti dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang. Artinya bahwa isi pekerjaan, upah yang diterima, atasan atau pengawas, dan rekan kerja dalam organisasi terbukti dapat meningkatkan kuantitas, kualitas, kerjasama, kreativitas, dan tanggung jawab pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang.

3. Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Semakin baik pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang. Semakin tinggi kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja maka akan mampu meningkatkan kuantitas, kualitas, kerjasama, kreativitas, dan tanggung jawab pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang.
4. Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja sumber daya manusia. Dengan kata lain, pengembangan karir lebih efektif secara tidak langsung melalui kepuasan kerja daripada langsung pada kinerja sumber daya manusia.

## **5.2. Implikasi Penelitian**

### **5.2.1. Implikasi Teori**

1. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori terkait hubungan antara pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja sumber daya manusia. Temuan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia melalui kepuasan kerja memperkuat teori *Two-Factor Motivation Herzberg* yang menjelaskan bahwa faktor motivator, seperti peluang pengembangan karir, meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak positif pada kinerja.

### 5.2.2. Implikasi Manajerial

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

1. Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang ataupun Direktorat Jenderal Pajak perlu meningkatkan lagi kepuasan kerja melalui indikator yang terendah menurut jawaban responden yaitu terkait gaji atau upah yang diterima, dimana . Meskipun indikator kepuasan kerja berupa upah yang diterima bernilai baik, indikator tersebut dinilai terendah dibandingkan indikator lain seperti isi pekerjaan, atasan atau pengawas, dan rekan kerja. Perlu adanya kajian lebih lanjut terkait gaji dan tunjangan pegawai Direktorat Jenderal Pajak dengan mempertimbangkan resiko pekerjaan dan kemanfaatan hasil pekerjaan.
2. Variabel pengembangan karir juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang ataupun Direktorat Jenderal Pajak perlu meningkatkan lagi pengembangan karir melalui indikator yang terendah menurut jawaban responden yaitu terkait kebijakan organisasinya. Meskipun indikator pengembangan karir berupa kebijakan organisasi sudah bernilai baik, indikator tersebut dinilai terendah dibandingkan indikator lain seperti prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja. Perlu adanya kebijakan organisasi yang adil dan jelas terkait pengembangan karir pegawai Direktorat Jenderal Pajak.

### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini tentunya masih memiliki keterbatasan. Keterbatasan dari penelitian ini antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan hanya melibatkan 118 pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang, sehingga perlu memperluas fokus penelitian lebih lanjut untuk dapat mencerminkan keakuratan data penelitian secara umum.
2. Keterbatasan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Hanya tiga variabel penelitian yang digunakan yaitu pengembangan karir, kepuasan kerja, serta kinerja sumber daya manusia.

### 5.4. *Future Research*

Berdasarkan hasil penelitian ini, Langkah selanjutnya adalah membuat rekomendasi untuk penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Sampel studi perlu direplikasi lagi, di luar pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang, sehingga dapat digeneralisasi hasil-hasil penelitian mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja sumber daya manusia.
2. Banyak faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja sumber daya manusia, yang mungkin lebih relevan dan dapat memengaruhi kinerja sumber daya manusia, antara lain: Kompensasi, lingkungan kerja, iklim organisasi, pelatihan, motivasi kerja, dan lain - lain.

3. Instrument pengumpulan data yang dilakukan diperbanyak sehingga data lebih valid seperti wawancara dan sebagainya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)* (Cetakan 2). Pekanbaru: Zanaf Publishing.
- Assael, Henry. (2010). *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Bernardin, H. J & J. E. A. Russell. (2013), *Human Resource Management*, Sixth. Edition. New York: McGrawHill.
- Berlyana, Reisa dan Wahyuati, Aniek. (2022). Pengaruh Pengembangan Karier, Kepuasan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JIRM: Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* Vol 11 No 11.
- Cooper dan Schindler. (2014). *Bussiners Research Method*. New York: McGrawHill.
- Davis, Keith & John W. Newstrom. (2004). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali. Imam (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (Edisi 2). Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., Donnelly, J. H., & Ivancevich, J. M. (2003). *Fundamentals of Management*. Texas: Business Publication.
- Gujarati. (2003). *Ekonometrika Dasar* (Edisi Keenam). Jakarta: Erlangga.
- Hamid, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. CV. Budi Utama
- Handoko, T. Hani. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hsinkuang Chi, Thinh–Van Vu, Hoang Viet Nguyen & Thanh Ha Truong. (2023). How financial and non–financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management*, 10:1, 2173850, DOI: 10.1080/23311975.2023.2173850



- Kang, Weixi & Malvaso, Antonio. (2023). Associations between Personality Traits and Areas of Job Satisfaction: Pay, Work Itself, Security, and Hours Worked. *MDPI Behav. Sci.*. <https://doi.org/10.3390/bs13060445>
- Kosec, Z.; Sekulic, S.; Wilson-Gahan, S.; Rostohar, K.; Tusak, M.; Bon, M. (2022). Correlation between Employee Performance, Well-Being, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Sedentary Jobs in Slovenian Enterprises. *International Journal of Environmental Research Public Health* 2022, 19, 10427. <https://doi.org/10.3390/ijerph191610427>.
- Luthans, Fred. (2006). *Organizational behavior*. Seventh Edition, International Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Miner, John. (1988). *Organizational Behavior, Performance and productivity*. New York : Random House Business Division.
- Nasrullah, Muhamad Fatih. (2022). Budaya Organisasi, Spiritualitas Kerja, Kepuasan Kerja, dan Pengaruhnya terhadap Keterlekatan Karyawan: Literature Review. *Jurnal Pendidikan Tambusai*. Volume 6 Nomor 2.
- Pedoman Penulisan Proposal dan Tesis. (2020). Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Perera, H. N., & John, J. E. (2020). Teachers' self-efficacy beliefs for teaching math: Relations with teacher and student outcomes. *Contemporary Educational Psychology*, 61 (January), 101842. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101842>
- Robbins, S.P., 2006, *Organizational Behaviour: Concepts, Controversus and Aplications*, New York, Prentice Hall
- Rulianti, Erina dan Nurpribadi, Giri. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *JESYA: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 6 No 1.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*, STIE YKPN : Yogyakarta.



- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyan, Ambar T. dan Rosidah. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sutrisno, Edi. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Zulkifli. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja (Studi Literature Review MSDM). JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, Volume 3 Issue 1.

