

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA BPN DELI SERDANG**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : FADEL MUHAMMAD  
NPM : 2005160209  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2024**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 10 September 2024, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

#### MEMUTUSKAN

Nama : FADEL MUHAMMAD LUBIS  
N P M : 2005160209  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : ~~PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BPN DELI SERDANG~~  
Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

#### TIM PENGUJI

Penguji I

Dr. Aswin Bascin, SE., M.Pd

Penguji II

Sri Puji Hestari, SE., MM.

Pembimbing

NUGRAHA PRATAMA, S.E., M.M.

Ketua

Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : FADEL MUHAMMAD LUBIS  
N.P.M : 2005160209  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA BPN DELI SERDANG

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan tugas akhir.

Medan, Agustus 2024

Pembimbing Tugas Akhir

NUGRAHA PRATAMA, S.E., M.M.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.






**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238**

**BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR**


Nama Mahasiswa : Fadel Muhammad Lubis  
NPM : 2005160209  
Dosen Pembimbing : Nugraha Pratama, S.E., M.M.  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada BPN Deli Serdang.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Perbaiki penulisan	16/8/24	✓
Bab 2			
Bab 3			
Bab 4	- Perbaiki redaksi di hasil penelitian.	16/8/24	✓
Bab 5	- Perbaiki kesimpulan.		
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	acc sidang skripsi 28/8/24		✓

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

  
(Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si.)

Medan, Agustus 2024  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

  
(Nugraha Pratama, S.E., M.M.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

### PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya bertanda tangan di bawah ini:

**Nama : FADEL MUHAMMAD LUBIS**

**N.P.M : 2005160209**

**Program Studi : MANAJEMEN**

**Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Judul Tugas Akhir: PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARAIBEL INTERVENING PADA BPN DELI SERDANG**

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya yang menyatakan



FADEL MUHAMMAD LUBIS

Unggul | Cerdas | Terpercaya

## ABSTRAK

# PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BPN DELI SERDANG

**FADEL MUHAMMAD**  
**NPM : 2005160209**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [fadelmuhammad07@gmail.com](mailto:fadelmuhammad07@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening Pada BPN Deli Serdang secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BPN Deli Serdang yang jumlahnya 75 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus sampling jenuh yang berjumlah 75 orang karyawan BPN Deli Serdang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dan secara tidak langsung Pengembangan Karir tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening Pada BPN Deli Serdang.

***Kata Kunci : Pengembangan Karir, Kompensasi, Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja***

## **ABSTRACT**

### ***THE INFLUENCE OF CAREER DEVELOPMENT AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH SATISFACTION EMPLOYMENT AS AN INTERVENING VARIABLE AT BPN DELI SERDANG***

**FADEL MUHAMMAD**

**NPM : 2005160209**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [fadelmuhammad07@gmail.com](mailto:fadelmuhammad07@gmail.com)

*The purpose of this research is to test and analyze the influence of Career Development and Compensation on Employee Performance with Job Satisfaction as an intervening variable at BPN Deli Serdang directly or indirectly. The approach used in this research is an associative approach. The population in this study was all BPN Deli Serdang employees, totaling 75 people. The sample in this study used a saturated sampling formula, totaling 75 BPN Deli Serdang employees. Data collection techniques in this research used observation techniques and questionnaires. The data analysis technique in this research uses a quantitative approach using statistical analysis using Outer Model Analysis, Inner Model Analysis and Hypothesis Testing. Data processing in this research uses the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this research prove that career development directly has a significant effect on employee performance. Compensation has a significant effect on employee performance. Career Development has a significant effect on Job Satisfaction. Compensation has a significant effect on Job Satisfaction. Job satisfaction has a significant effect on employee performance. And indirectly, Career Development has no effect on Employee Performance with Job Satisfaction as an intervening variable. Compensation does not have a significant effect on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at BPN Deli Serdang.*

***Keywords: Career Development, Compensation, Employee Performance and Job Satisfaction***



## KATA PENGANTAR



*Assalamu Alaikum Warrahmatullahi Wabarakathu*

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “**Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada BPN Deli Serdang**”.

Shalawat beriring salam penulis persembahkan kepada Nabi besar Muhammad Saw. yang memiliki akhlakulkarimah sebagai penuntun para umat, semoga kita dapat berpegang teguh pada ajarannya sehingga dapat menghantarkan kita syafaatnya (kemuliaan dan kebahagiaan) di dunia dan akhirat kelak.

Tugas akhir ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program Pendidikan Strata Satu (S1) guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dalam proses penyusunan tugas akhir ini, penulis banyak menerima bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, sudah selayaknya segala keindahan hati mengucapkan terima kasih yang tulus kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu. Kepada yang terhormat

1. Ayahanda tercinta **Abdul Basyid Lubis** dan Ibunda tercinta **Ida Sahami Lubis, A.Md. Kep** yang selalu memberikan do'a, semangat, bimbingan mendidik dan mengasuh dengan seluruh curahan kasih sayang hingga saya dapat meraih Pendidikan yang layak hingga bangku perkuliahan



2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr Januri, SE,MM.,M.Si., CMA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof Dr. Ade Gunawan, SE.,M.Si selaku WD I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, SE, M.Si selaku WD III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Prof Dr. Jufrizen SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Bapak Nugraha Pratama, SE.MM selau dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun tugas akhir
9. Terima kasih juga saya ucapkan kepada seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis
10. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Pegawai BPN Deli Serdang .

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

*Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakathu*

Medan,       September 2024  
Penulis

**Fadel Muhammad Lubis**  
**NPM 2005160209**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK.....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1.Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.Identifikasi Masalah.....	7
1.3.Batasan Masalah.....	7
1.4. Rumusan Masalah.....	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	8
1.6 Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
2.1.Landasan Teori.....	11
2.1.1. Kinerja Pegawai.....	11
2.1.2. Kepuasan Kerja.....	16
2.1.3. Pengembangan Karir.....	22
2.1.4. Kompensasi.....	31
2.2.Kerangka Konseptual.....	40
2.3.Hipotesis.....	45
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>47</b>
3.1.Pendekatan Penelitian.....	47
3.2.Definisi Operasional.....	47
3.3.Tempat dan Waktu Penelitian.....	49
3.4.Populasi dan Sampel.....	50
3.5.Teknik Pengumpulan Data.....	52
3.6.Teknik Analisis Data.....	54
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>60</b>
4.1. Hasil Penelitian.....	60

4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian .....	60
4.1.2 Identitas Responden .....	60
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian .....	62
4.1.4 Hasil Analisis Data .....	70
4.2. Pembahasan .....	80
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>87</b>
5.1. Kesimpulan .....	87
5.2. Saran .....	87
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	88
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Pegawai .....	47
Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja .....	48
Tabel 3.3 Indikator Pengembangan Karir .....	48
Tabel 3.4 Indikator Kompensasi .....	49
Tabel 3. Waktu Penelitian .....	50
Tabel 3.6 Populasi Penelitian .....	51
Tabel 3.7 Skala Pengukuran .....	52
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	60
Tabel 4.2 Umur Responden .....	61
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden .....	61
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden .....	62
Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja Pegawai .....	63
Tabel 4.6 Skor Angket Kepuasan Kerja .....	65
Tabel 4.7 Skor Angket Pengembangan Karir .....	67
Tabel 4.8 Skor Angket Kompensasi .....	68
Tabel 4.10. Analisis Validitas Konvergen .....	71
Tabel 4.10. Validitas dan Realibilitas Konstruksi .....	73
Tabel 4.11. Validitas Diskriminan .....	74
Tabel 4.12. R Square .....	75
Tabel 4.13. F Square .....	76
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh langsung .....	78
Tabel 4.15. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung.....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	40
Gambar 2.2 Model Struktural PLS Penelitian.....	70

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan petunjuk yang penting untuk diperhatikan dalam pemeliharaan hubungan tersebut. Dalam kehidupan sehari-hari, perusahaan sesungguhnya hanya mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pegawainya untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan pegawainya sebagai usaha dalam meningkatkan kinerja yang lebih baik. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, organisasi haruslah mencari pegawai yang memiliki skill yang handal dan berkompeten untuk bersaing di era globalisasi ini.

Seperti yang kita ketahui berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya bergantung pada kinerja pegawainya dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh organisasi yang ditentukan dari kinerja pegawainya dalam waktu yang sudah ditentukan. Pada saat ini, persaingan antar organisasi yang baru maupun yang lama semakin ketat. Organisasi dituntut lebih efektif dan efisien. Untuk menjadi sebuah organisasi efektif dan efisien, memerlukan SDM berkualitas. Karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh SDM yang dimilikinya. Demi tercapainya tujuannya organisasi perlu mengolah SDM yang dimilikinya, agar SDM mau bekerja secara maksimal. Salah satu cara agar SDM mau bekerja dengan maksimal.

Badan Pertanahan Nasional (disingkat BPN) adalah lembaga pemerintah nonkementerian di Indonesia yang mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang Pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-

undangan. BPN dahulu dikenal dengan sebutan Kantor Agraria. ATR/BPN diatur melalui Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2020. Pada masa pemerintahan Presiden Joko Widodo fungsi dan tugas dari organisasi Badan Pertanahan Nasional dan Direktorat Jenderal Tata Ruang Kementerian Pekerjaan Umum digabung dalam satu lembaga kementerian yang bernama Kementerian Agraria dan Tata Ruang. Sejak 21 Februari 2024 jabatan Kepala BPN dipangku oleh Menteri Agraria dan Tata Ruang Agus Harimurti Yudhoyono Putra Presiden Republik Indonesia ke 6, Susilo Bambang Yudhoyono.

Berdasarkan hasil pra riset yang penulis lakukan, maka penulis menemukan fenomena masalah yaitu :

Tabel. 1.1. Hasil Pra Riset

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Kinerja Pegawai	1. Kurangnya keterampilan pegawai atau pengetahuan teknis yang diperlukan dalam penanganan administrasi atau teknis dalam pengelolaan pertanahan	60 %	40 %
		2. Keterbatasan dalam infrastruktur atau teknologi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan efisien, seperti sistem informasi yang tidak memadai atau akses terhadap data yang terbatas	70 %	30 %
2	Kepuasan Kerja	1. Kebijakan yang tidak konsisten atau tidak berlaku adil, dapat menyebabkan ketidakpuasan di antara pegawai.	60 %	40 %
		2. Tingkat stres yang tinggi atau beban kerja yang berlebihan dapat mengurangi kepuasan kerja dan kesejahteraan secara keseluruhan	50 %	50 %
3	Pegembangan Karir	1. Kurangnya program atau jalur yang jelas untuk pengembangan karir, sehingga pegawai merasa terbatas dalam kemungkinan untuk naik jabatan atau memperluas keterampilan mereka	50 %	50 %
		2. Kurangnya transparansi atau kriteria yang tidak jelas dalam proses promosi, yang dapat	70 %	30 %



		menghambat motivasi dan kejelasan bagi pegawai.		
4	Kompensasi	1. Sering telatnya pembayaran kompensasi 2. Masalah ketidakadilan atau ketidaksesuaian dalam struktur gaji, seperti perbedaan kompensasi yang tidak berdasarkan kinerja atau kontribusi individu.	80 % 75 %	20 % 25 %

Sumber : Hasil Prariset (2024)

Fenomena tentang indikasi yakni kurangnya keterampilan pegawai atau pengetahuan teknis yang diperlukan dalam penanganan administrasi atau teknis dalam pengelolaan pertanahan dan keterbatasan dalam infrastruktur atau teknologi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan efisien, seperti sistem informasi yang tidak memadai atau akses terhadap data yang terbatas.

Fenomena tentang kepuasan kerja, Masalah yang menyangkut kepuasan kerja pegawai yaitu masih adanya pegawai yang merasa kurang puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan seperti kebijakan yang tidak konsisten atau tidak berlaku adil, dapat menyebabkan ketidakpuasan di antara pegawai. Dan tingkat stres yang tinggi atau beban kerja yang berlebihan dapat mengurangi kepuasan kerja dan kesejahteraan secara keseluruhan.

Fenomena dalam Pengembangan karir yakni pada BPN Deli Serdang masih terdapat pengembangan karir yang tidak transparan, dimana masih terdapat beberapa pegawai yang memiliki akses mudah dengan atasan, bisa dengan cepat naik jabatan. Hal ini akan menyebabkan pegawai akan merasa tidak aman, merasa diperlakukan secara tidak merata pegawai juga merasa tidak diberi kesempatan yang sama untuk mengembangkan seluruh potensinya untuk kepentingan dinas.

Dan Fenomena yang terjadi mengenai kompensasi adalah Masalah ketidakadilan atau ketidaksesuaian dalam struktur gaji, seperti perbedaan

kompensasi yang tidak berdasarkan kinerja atau kontribusi individu dan tidak jelasnya aturan dalam metode pembayaran kompensasi yang diberikan kepada pegawai seperti terlambatnya pembayaran gaji ke 13 dari tanggal yang ditentukan.

Agar penelitian ini tidak terlalu melebar, maka penulis membatasi penelitian ini terkait dari kinerja pegawai yang berkaitan dengan kepuasan kerja, pengembangan karir dan kompensasi.

Kinerja karyawan sebagai salah satu elemen utama yang dapat ditingkatkan apabila karyawan mengetahui apa yang diharapkan kapan dapat berperan serta dinilai atas hasil kerjanya didasarkan perilaku. Penilaian kinerja harus dilakukan secara adil tidak memihak dan harus menggambarkan kinerja aktual yang akurat. Kinerja yang baik merupakan suatu penggerak bagi pegawai untuk memajukan organisasi tersebut untuk membuat lebih baik. Maka dari itu organisasi haruslah memiliki gambaran suatu program atau kebijakan yang memiliki tujuan, baik itu visi ataupun misi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja seorang pegawai/pegawai adalah hasil atau keluaran (out comes) dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu organisasi/institusi (Hasibuan, 2019).

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu adalah melalui penilaian kinerja atau manajemen kinerja. Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk sebuah perusahaan, karena dengan kinerja karyawan yang baik bisa mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Wahyudi, 2019). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena

itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Siagian, 2020)

Hubungan yang seimbang perlu diwujudkan agar perusahaan mampu bertahan pada zaman yang berkembang ini dan perusahaan mampu untuk menyediakan kebutuhan yang dibutuhkan pegawainya. Apabila kebutuhan dipenuhi oleh organisasi, maka pegawai secara langsung akan memberikan kontribusi yang lebih pada perusahaan. Dengan adanya hal tersebut, maka diharapkan nantinya akan terciptanya rasa memiliki organisasi terhadap pekerja dan dapat meningkatkan produktivitas pegawai di dalam organisasi (Sabrina, 2022).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja, Kegembiraan yang dirasakan oleh pegawai akan memberikan dampak positif bagi pegawai tersebut. Kepuasan kerja adalah keadaan di mana seorang pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan oleh atasan, dihargai, merasa aman karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya sehingga ia akan puas secara lahir batin (Rosita & Yuniati, 2016)

Kepuasan kerja pegawai dapat dilihat tidak hanya saat melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti peraturan, dan kompensasi. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaan (Pratama, 2020)

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan dan pengembangan karir adalah hasil dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir organisasi. Pengembangan karir merupakan upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir, pengembangan karir pada dasarnya dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Handoko, 2015).

Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di dinas agar dinas dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum dan membangun kinerja yang baik. Pengembangan karir sebagai sebuah cara untuk menyakinkan dinas untuk mendapatkan kemampuan yang terbaik dari pegawainya sehingga mereka mampu untuk jenjang yang berikutnya yang lebih baik (Mangkunegara, 2020).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kompensasi kerja. Untuk meningkatkan kinerja kepada para pegawai perusahaan memberikan upah atau kompensasi. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Arianty et al., 2016). Rendahnya tingkat kinerja pegawai dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari besaran gaji maupun tunjangan (kompensasi) yang diberikan oleh perusahaan dengan besarnya tanggung jawab pekerjaan (Isvandiari & Fuadah, 2017).

Pegawai menganggap kompensasi sangat penting karena bagi mereka mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri,



keluarga dan masyarakat. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan pegawai itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi pegawai sebagai penjual tenaga (fisik dan pikiran). (Farisi & Pane, 2020).

Perusahaan memberikan kompensasi dengan harapan adanya rasa timbal balik dari Pegawai tersebut untuk bekerja dengan prestasi yang baik, kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi pegawai (H. Tanjung & Putri, 2021). Pemberian kompensasi sangat penting dilakukan dan hendaknya jumlahnya sesuai dengan hasil kerja yang diberikan, kesesuaian kompensasi yang diperoleh dapat menjadi salah satu penyebab meningkatnya motivasi kerjadalam diri pegawai (Jufrizen & Pulungan, 2017).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada BPN Deli Serdang ”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan sebagai berikut :

1. Kurangnya keterampilan pegawai atau pengetahuan teknis yang diperlukan dalam penanganan administrasi atau teknis dalam pengelolaan pertanahan.
2. Pegawai yang merasa kurang puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan seperti kebijakan yang tidak konsisten atau tidak berlaku adil
3. Perkembangan karir pegawai yang tidak transparan

4. Kompensasi yang di terima sering telat dari waktu yang telah di tentukan

### **1.3 Batasan Masalah**

Melihat identifikasi masalah dan latar belakang masalah diatas bahwa banyak hal yang mempengaruhi Sumber Daya Manusia dalam hal pekerjaan. Maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja serta sample yang digunakan dalam penelitian ini pegawai ASN dan P3K pada BPN Deli Serdang .

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada BPN Deli Serdang ?
2. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada BPN Deli Serdang ?
3. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja pada BPN Deli Serdang ?
4. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada BPN Deli Serdang ?
5. Apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai pada BPN Deli Serdang ?
6. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada BPN Deli Serdang ?

7. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada BPN Deli Serdang ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada BPN Deli Serdang .
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada BPN Deli Serdang .
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja pada BPN Deli Serdang .
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada BPN Deli Serdang .
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai pada BPN Deli Serdang .
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada BPN Deli Serdang .
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada BPN Deli Serdang

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.

### b. Bagi Dinas

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada BPN Deli Serdang .



## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Pegawai**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Istilah kinerja sering kali kita dengar dan sangat penting bagi organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia, kinerja pegawai sangat dibutuhkan karena semangkin tinggi kualitas sumber daya manusia didalam suatu organisasi maka semangkin tinggi pula kinerja yang akan dicapai.

Menurut (Susilo et al., 2023) kinerja adalah perbandingan antara keluaran (output) yang di capai dengan masukan (input) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efesiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang selama kurun waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang berikan organisasi pada priode tertentudan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja (Siagian & Khair, 2018)

Sedangkan menurut (Tupti et al., 2022) kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Dan Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan terhadap tujuan strategis organisasi (Farisi et al., 2021).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa Kinerja (*Performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi Instansi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu Instansi

### **2.1.1.3 Faktor Faktor Kinerja Pegawai**

Adapun kinerja pegawai dalam suatu organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam pegawai itu sendiri maupun faktor organisasi itu sendiri.

Menurut (Hasibuan, 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah

1. Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/pegawai yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal

2. Pengembang karir

Pengembang karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum

3. Kepuasan Kerja (OCB)

Kepuasan Kerja (OCB) adalah perilaku-perilaku melebihi yang disyaratkan oleh peran formalnya serta tidak secara langsung dan eksplisit diakui oleh sistem kompensasi/reward yang formal, dan karena nya memfasilitasi fungsi organisasi

Menurut (Anggraeni & Sanusi, 2021) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Kompensasi

Kompensasi adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.” Oleh karena itu, dikarenakan sebagian besar aktivitas pegawai berada di tempat perusahaannya bekerja, perusahaan harus memperhatikan bagaimana kondisi kompensasinya

2. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu kondisi pengembangan dan peningkatan status serta potensi pegawai baik dalam kemampuan pekerjaan maupun menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi demi mewujudkan karir yang meningkat di masa depan.

#### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai**

Menurut (Mangkunegara, 2020) tujuan kinerja adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2020) manfaat penilaian kinerja pegawai yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, dan kondisi kerja
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*Job Description*).

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut (Kasmir, 2016) indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit).

4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya

situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya.

#### 6. Hubungan antar pegawai

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar pegawai dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan

Menurut (Affandi, 2019) dimensi dan indikator kinerja adalah :

1. Dimensi hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
  - a. Kuantitas hasil kerja
  - b. Kualitas hasil kerja
  - c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
2. Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
  - a. Disiplin kerja
  - b. Inisiatif
  - c. Ketelitian
3. Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
  - a. Kepemimpinan
  - b. Kejujuran
  - c. Kreativitas

### **2.1.2. Kepuasan Kerja**

#### **2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Terdapat macam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang

bersisi banyak dimana dari sisi yang satu memuaskan dan dari sisi yang lain kurang memuaskan. Kepuasan kerja biasanya hanya meratakan hasil dari perbandingan dengan beberapa keadaan dan tidak ada yang mutlak dan tidak terbatas. Dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan (Tamali & Munasip, 2019).

Menurut (Hasibuan, 2017) menyatakan bahwasannya Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini diverminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan setiap pekerja terhadap pekerjaannya, apakah bahagia atau tidak bahagia sebagai hasil hubungan pekerja dengan lingkungan pekerjaannya atau menjadi persepsi sikap mental, dan sebagai hasil dalam menilai pekerja terhadap pekerjaannya (Priansa, 2018).

Sedangkan menurut (Nurhasanah et al., 2022) Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka". Perasaan tersebut merupakan cermin dari penyesuaian antara apa yang diperoleh dengan apa yang diharapkan

Dari beberapa penjelasan diatas, maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan.

#### **2.1.2.2. Manfaat Kepuasan Kerja**

Menurut (Busro, 2018) manfaat kepuasan kerja yaitu :

1. Meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas pelaksanaan pekerjaan.
2. Dapat memperbaiki sikap pegawai terhadap pekerjaannya

Kepuasan kerja ternyata merupakan sesuatu hal yang sangat menarik dan populer saat ini dikalangan para ahli psikologi industri dan manajemen. Hal ini terbukti dari banyaknya penelitian yang dilakukan pada para pekerja yang bekerja di sebuah organisasi besar. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2020) manfaat dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja secara umum

Yaitu keuntungan kerja dapat memberi gambaran kepada pimpinan mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai diperusahaan.

2. Komunikasi

Yaitu kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin.

3. Meningkatkan sikap kerja

Yaitu kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

4. Kebutuhan pelatihan

Yaitu kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin.



### 2.1.2.3. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada pegawai bergantung kepada pribadi masing-masing pegawai. Faktor – faktor yang memberikan kepuasan menurut (Sutrisno, 2019) adalah :

1. Faktor individual

Meliputi : umur, kesehatan, dan harapan.

2. Faktor social

Meliputi : hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.

3. Faktor utama dalam pekerjaan

Meliputi : upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia.

Menurut (Triatna, 2015) bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Pemenuhan kebutuhan

Tingkat kepuasan seseorang ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaannya memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan

Kepuasan adalah hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan (jarak) antara yang harapan.

### 3. Pencapaian nilai

Kepuasan adalah hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memberikan pemenuhan nilai yang penting bagi individu.

### 4. Keadilan

Kepuasan dihasilkan dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

### 5. Komponen genetik

Kepuasan merupakan gambaran sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu dapat memberi dampak pada penilaian seseorang tentang kepuasan kerja

#### **2.1.2.3. Indikator Kepuasan Kerja**

Sedangkan Menurut (Robbins & Judge, 2021) adapun indikator kepuasan kerja yaitu: : Pekerjaan, Upah, Promosi, Pengawas dan Rekan Kerja, dimana penjelasan dari setiap item itu adalah :

#### 1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

#### 2. Upah.

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

#### 3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan sehingga setiap pegawai merasa terpuaskan dengan jabatannya

4. Pengawas.

Seseorang senantiasa memerikan perintah dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan Kerja

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan

Menurut (Mangkunegara, 2020) ada beberapa indikator kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Kepuasan finansial

Merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dengan besarnya gaji/upah, berbagai macam tunjangan, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang diberikan, dan lain sebagainya.

2. Kepuasan fisik

Merupakan indikator yang berkaitan dengan kondisi fisik pegawai. Hal ini mencakup jenis pekerjaan yang digeluti pengaturan waktu antara bekerja dan isitirahat, keadaan suhu ruangan, sirkulasi udara

3. Kepuasan sosial

Merupakan indikator yang berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin antara sesama pegawai yang berbeda (jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan), dan dengan lingkungan sekitar perusahaan.

4. Kepuasan psikologi

Merupakan indikator yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai atas pekerjaan yang telah dilakukan berdasarkan tingkat kesulitan dan tanggung jawab atas pekerjaannya.

### **2.1.3. Pengembangan Karir**

#### **2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi /perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada. Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para pegawai, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan

Menurut (Anoraga, 2014), karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang).

Menurut (Handoko, 2015) karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang

Menurut (Mangkunegara, 2020) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut (Saksono & Sunyoto, 2022) pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Menurut (Jufrizen, 2015) Pengembangan karir yang dimiliki dari masing-masing karyawan, akan menimbulkan kepuasan kerja di diri pegawai tersebut terhadap hasil kerjanya, sehingga pekerja yang berkompeten akan mengerti.

Dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa fokus pengembangan karier adalah peningkatan kemampuan mental yang terjadi yang terjadi seiring penamabahan usia pegawai.

### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir**

Menurut (Mangkunegara, 2020) Tujuan pengembangan karier yang adalah sebagai berikut:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.

Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawaianya akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial.

Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.

Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian .

10. Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang.

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Menurut (Sabrina, 2021) manfaat pengembangan karir adalah sebagai

berikut :

1. Manfaat Bagi Dinas

- a. Kemampuan organisasi dalam mendapatkan dan mempertahankan pegawai yang berkualitas meningkat

- b. Terdapat jaminan ketersediaan tenaga ahli
  - c. Meningkatkan motivasi pegawai
  - d. Memastikan kaderisasi berjalan dengan baik
2. Manfaat Bagi Pegawai
- a. Peningkatan rasa tanggung jawab
  - b. Pemanfaatan potensi seseorang secara maksimal
  - c. Peningkatan otonomi
  - d. Tantangan pekerjaan yang memotivasi bertambah
3. Manfaat Secara umum
- a. Perkembangan prestasi kerja pegawai.
  - b. Meningkatkan loyalitas pegawai melalui mencegah pegawai berhenti atau pindah kerja
  - c. Sebagai wahana motivasi pegawai dalam pengembangan bakat dan keterampilan
  - d. Promosi yang subyektif berkurang
  - e. Kepastian masa depan
  - f. Upaya dukungan terhadap organisasi memiliki pegawai yang terampil dan gesit menjalankan pekerjaan.

#### **2.1.3.4 Tahapan Pengembangan Karir**

Menurut (Dessler, 2015) mengemukakan adanya tahap-tahap utama dari siklus karir, yaitu:

1. Tahap pertumbuhan.

Tahap ini berlangsung kira-kira sejak lahir sampai usia 14 tahun. Dalam periode ini orang mengembangkan pemahaman mandiri melalui

identifikasi dengan dan interaksi dengan orang lain seperti, keluarga, teman, dan guru.

2. Tahap penjelajahan.

Tahap ini terjadi pada periode usia 15 - 24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatif ini dengan minat dan kemampuannya.

3. Tahap penetapan.

Tahap ini berlangsung kira-kira dari usia 24 sampai 30 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang.

a. Subtahap percobaan Tahap ini berlangsung pada usia 25 – 30 tahun.

Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya.

b. Subtahap pemantapan Tahap ini berlangsung pada usia 30 – 40.

Selama periode ini, tujuan kedudukan perusahaan ditetapkan dan perencanaan karir yang lebih eksklusif dijalankan untuk menetapkan urutan bagi pemenuhan tujuantujuan tersebut.

c. Subtahap krisis pertengahan akhir Tahap ini berlangsung pada usia 4-

an. Selama periode ini orang sering membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karir mereka.

4. Tahap pemeliharaan.

Tahap ini berlangsung pada usia sekitar 45-65 tahun. Selama periode ini orang mengamankan tempatnya dalam dunia kerja.



5. Tahap kemerosotan.

Tahap ini disebut juga usia pensiun, di mana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab.

Sedangkan menurut (Moenir, 2016) pengembangan karier pegawai baik dapat melalui empat cara, yaitu :

1. Melalui pendidikan

Melalui pendidikan, individu dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk karir dan pengembangan pribadi

2. Melalui promosi

Melalui promosi, seseorang dapat mencapai kemajuan dalam karir atau posisinya di tempat kerja

3. Melalui perpindahan pegawai atau mutasi

Melalui perpindahan pegawai atau mutasi, seseorang dapat mengalami beberapa manfaat dan pengaruh positif

4. Rekomendasi atau dukungan dari atasan.

Rekomendasi atau dukungan dari atasan dapat memberikan pengaruh yang signifikan dalam mencapai tujuan tertentu, termasuk pengembangan karir

#### **2.1.3.4 Faktor Faktor Pengembangan Karir**

Menurut (Siagian, 2020) faktor yang mempengaruhi pengembangankarir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2. Keperdulian para atasan langsung

Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

4. Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistic sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang.

5. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang

digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi.

Menurut (Arianty et al., 2016) ada beberapa manfaat pengembangan karir, yaitu:

1. Meningkatnya kemampuan pegawai

Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan kariernya, pegawai yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.

2. Meningkatnya suplai pegawai yang berkemampuan

Jumlah pegawai yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan atau manajemen untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih cepat. Dengan demikian, suplai pegawai yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih pegawai yang berkualitas dengan kebutuhannya.

#### **2.1.3.4 Indikator Pengembangan Karir**

Menurut (Siagian, 2020) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir.

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

## 2. Keperdulian para atasan langsung

Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi.

## 3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

## 4. Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif.

## 5. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda.

Menurut (Handoko, 2015) indikator pengembangan karir adalah

### 1. Prestasi kerja

Prestasi kerja merujuk pada pencapaian atau hasil yang signifikan yang diperoleh seseorang dalam pekerjaannya.

## 2. *Exposure*

"Exposure" adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan paparan atau eksposur seseorang terhadap pengalaman, pengetahuan, atau kesempatan yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan pemahaman dan keterampilan mereka dalam berbagai konteks, seperti profesional, sosial, atau budaya.

## 3. Kesetiaan organisasional

Kesetiaan organisasional mengacu pada sikap dan perilaku karyawan yang menunjukkan keterikatan emosional, identifikasi, dan komitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja

## 4. Mentor dan sponsor

Mentor dan sponsor adalah dua peran yang berbeda tetapi sering kali saling terkait dalam pengembangan karir seseorang di lingkungan kerja

## 5. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Kesempatan untuk tumbuh merujuk pada berbagai peluang yang diberikan kepada seseorang untuk mengembangkan diri, baik dari segi pribadi maupun profesional

## 6. Dukungan manajemen.

Dukungan manajemen adalah dukungan aktif yang diberikan oleh pimpinan atau manajer kepada tim atau individu dalam organisasi

### **2.1.4. Kompensasi**

#### **2.1.4.1 Pengertian Kompensasi**

Salah satu fungsi tradisional manajemen sumber daya manusia adalah penentuan kompensasi para pegawainya. Kompensasi merupakan kontra prestasi

terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Di dalam kompensasi terdapat sistem intensif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja.

Menurut (Hasibuan, 2019) Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut (Kaswan, 2017) kompensasi merupakan hal yang krusial. Karena kompensasi yang memadai akan menimbulkan kepuasan. Maka yang membantu perusahaan memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Menurut (Handoko, 2016) berpendapat bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan. Menurut (Sutrisno, 2019) mengemukakan bahwa Kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan dimaksudkan untuk mendapatkan pemeberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*).

Dari beberapa pengertian para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai, baik berupa gaji, upah, insentif, tunjangan dan lain sebagainya, sebagai sebuah bentuk imbalan balas budi oleh perusahaan atas jasa atau pekerjaan yang telah dilakukannya.

#### **2.1.4.2. Tujuan dan Manfaat Kompensasi**

Menurut (Handoko, 2016) tujuan kompensasi adalah sebagai berikut

1. **Memperoleh Personalia yang Qualified**

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja.

2. **Mempertahankan Para Pegawai yang Ada Sekarang**

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak pegawai yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran pegawai, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. **Menjamin Keadilan**

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. **Menghargai Perilaku yang Diinginkan**

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung-jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. **Mengendalikan Biaya-Biaya**

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis,

organisasi dapat membayar kurang (underpay) atau lebih (overpay) kepada para pegawainya.

6. Memenuhi Peraturan-Peraturan Legal Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal.

Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi pegawai.

Sementara itu menurut (Sutrisno, 2019) ada beberapa tujuan pemberian kompensasi yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja pegawai. Selanjutnya akan mendorong perilaku atau kinerja pegawai yang sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

2. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan antara pegawai dalam organisasi. Masingmasing pegawai akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.

3. Mempertahankan pegawai

Dengan sistem kompensasi yang baik, para pegawai akan lebih bertahan bekerja di organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya pegawai dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.



#### 4. Memperoleh pegawai yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon pegawai akan lebih banyak pula peluang untuk memilih pegawai yang terbaik.

#### 5. Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya pegawai yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon pegawai baru.

#### 6. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula

### **2.1.4.3. Faktor Faktor Kompensasi**

Menurut (Ivancevich et al., 2008) bahwa Kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

#### 1. Pasar tenaga kerja.

Pada umumnya timbul pendapat bahwa tenaga kerja sebaiknya tidak diatur oleh kekuatan permintaan dan penawaran.

#### 2. Kondisis ekonomi.

Kondisi perekonomian, terutama tingkat daya saing, memengaruhi kemampuan organisasi membayar upah tinggi.

3. Pemerintah.

Pemerintah secara langsung memengaruhi kompensasi melalui pengendalian upah.

4. Perserikatan.

Serikat pekerja mempunyai pengaruh pada bayaran, tunjangan, dan perbaikan kondisi kerja.

5. Anggaran tenaga kerja.

Anggaran tenaga kerja umumnya mengidentifikasi jumlah uang tersedia untuk kompensasi tahunan pekerja.

6. Pembuat keputusan kompensasi.

Keputusan tentang berapa banyak membayar, sistem apa dipergunakan, tunjangan apa ditawarkan, dipengaruhi dari atas sampai ke bawah dari organisasi

Menurut (Hasibuan, 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari lowongan pekerjaan (permintaan), maka kompensasi relatif kecil.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar.
3. Serikat buruh atau organisasi pegawai Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

4. Produktivitas kerja pegawai Jika produktivitas kerja pegawai baik maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau tingkat produktivitas kerjanya buruk maka kompensasinya kecil.
5. Pemerintah dengan Undang-Undang keppres Pemerintah dengan Undang-Undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah minimum.
6. Biaya hidup (*cost of living*) Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi, maka tingkat kompensasi upah semakin besar.
7. Posisi jabatan pegawai Pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar.
8. Pendidikan dan pengalaman kerja Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan yang dimiliki lebih baik.
9. Kondisi perekonomian nasional Apabila perekonomian maju maka tingkat kompensasi semakin besar. Namun jika kondisi perekonomian kurang maju, maka tingkat kompensasi rendah.
10. Jenis dan sifat pekerjaan Kalau jenis dan sifat pekerjaan sulit dan mempunyai resiko yang besar maka tingkat balas jasanya semakin besar.

Menurut (Mangkunegara, 2020) ada enam faktor yang mempengaruhi kompensasi, diantaranya adalah:

1. Faktor Pemerintah.

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

## 2. Penawaran Bersama

Antara Perusahaan dan Pegawai Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya.

## 3. Standar dan Biaya Hidup Pegawai.

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi.. Terpuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

## 4. Ukuran Perbandingan Upah.

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

## 5. Permintaan dan Persediaan .

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

## 6. Kemampuan Membayar.

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan

sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

#### **2.1.4.4. Indikator Kompensasi**

Menurut (Mangkunegara, 2020) ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

1. Tingkat bayaran

Bisa diberikan tinggi, rata-rata atau rendah tergantung pada kondisi perusahaan.

2. Struktur Pembayaran.

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.

3. Metode Pembayaran.

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan).

4. Penentuan Bayaran .

Individu Penentuan pembayaran kompetensi individu perlu didasarkan pada rata bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

5. Kontrol. Pembayaran

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tidak langsung dari biaya kerja.

Sedangkan menurut (Hasibuan, 2019) indikator dari kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi Langsung (direct compensation)
  - a. Gaji
  - b. Bonus 30
  - c. Insentif
2. Kompensasi tidak langsung (indirect compensation)
  - a. Asuransi
  - b. Tunjangan Hari Raya (THR)
  - c. Tunjangan Pensiun
  - d. Fasilitas.

## **2.2. Kerangka Konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Dalam mendukung tujuan strategis suatu perusahaan serta menjalankan tantangan yang berkembang maka diperlukan pegawai yang memiliki kinerja yang dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan kepada masing-masing pegawai (job goals). Kinerja merupakan suatu pekerjaan yang mempunyai hubungan terhadap tujuan strategis organisasi Apabila hasil kinerja pegawai tidak optimal maka akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Prayogi et al., 2019)

Dengan program pengembangan karier, akan meningkatkan kinerja bagi pegawai agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai agar semakin mampu memberikan

kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. (Syahputra & Tanjung, 2020).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Arismunandar & Khair, 2020), (Syahputra & Tanjung, 2020) dan (Arismunandar & Khair, 2020) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Kompensasi sangat penting bagi pegawai, hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi pegawai dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi pegawai. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dengan menentukan standar kehidupan. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar hidup normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kebutuhan pegawai dan keluarganya (Hamali, 2016).

Hasil penelitian (Nasution et al., 2019), (Pratama & Pasaribu, 2021) (Arif et al., 2019) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja.

### **2.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Pengembangan karir

pegawai dalam organisasi sangat penting artinya dalam rangka memajukan organisasi yang bersangkutan, terlebih apabila pengetahuan dan teknologi makin berkembang dengan pesat (Syahputra & Tanjung, 2020)

Hasil penelitian yang di lakukan oleh (Bahri & Nisa, 2017), (Alif, 2015) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

#### **2.2.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Kompensasi sangat penting bagi pegawai, hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi pegawai dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi pegawai. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dengan menentukan standar kehidupan. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar hidup normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kebutuhan pegawai dan keluarganya (Hamali, 2016).

Hasil penelitian (Nasution et al., 2019), , (Handoko & Rambe, 2018); dan (Parmin, 2017) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja.

#### **2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi



sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja, dan masalah – masalah lainnya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menyokong pada perasaan dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya (Khair & Hakim, 2020) .

Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh besarnya imbalan yang berasal dari pekerjaan dan tingkat kinerja sangat dipengaruhi oleh dasar pencapaian imbalan. Seseorang merasa puas dengan pekerjaannya jika pekerjaannya memberikan apa yang diinginkannya dan bekerja secara efektif dengan dasar bahwa kinerja yang efektif dapat mengarah pada pencapaian apa yang diinginkan (Harahap & Tirtayasa, 2020).

Menurut Penelitian terdahulu (Bestari, 2021) (Nasution et al., 2022) (Yusnandar & Muslih, 2021), (Pane et al., 2022), (Jufrizen, 2017), (M. S. Tanjung et al., 2020), (Marbun & Jufrizen, 2022), (Sembiring et al., 2021) Hasil pengujian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja.

#### **2.2.6. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variable intervening.**

Kinerja pegawai ialah hasil kinerja dimana mampu didapat oleh individu ataupun kelompok dalam sebuah organisasi baik secara kualitatif (Nasution et al., 2022). Hasil kinerja pegawai dapat dilihat dari perkembangan kinerjanya. Kinerja pegawai merupakan hasil dari kegiatan yang dilaksanakan. Kinerja timbul bukan saja bersumber dari pendidikan formal, namun dalam praktek kerjanya dilapangan. Kinerja timbul dari adanya berbagai latihan-latihan bagi pegawai operasional dan pendidikan-pendidikan bagi para manajemen perusahaan (Hasibuan & Silvya, 2019)

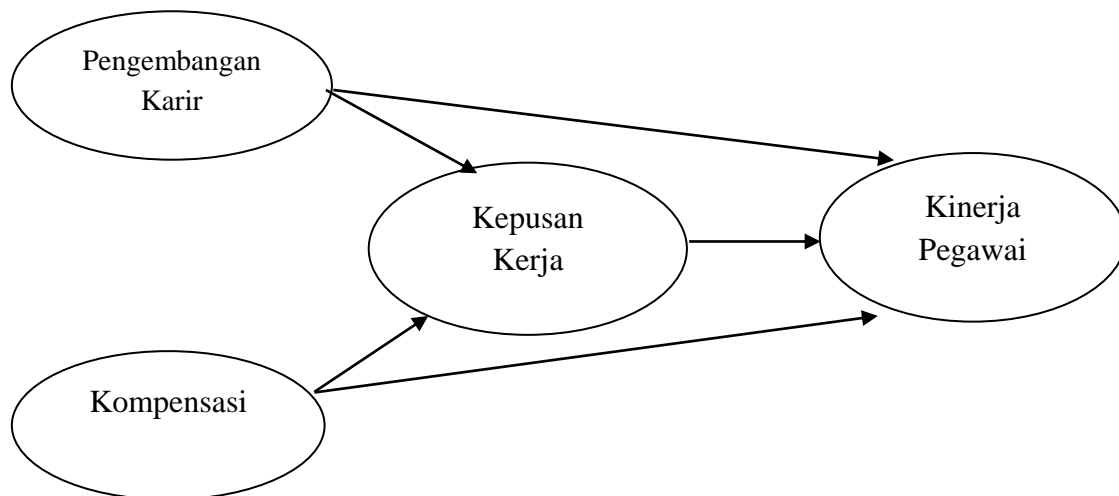
Dengan adanya program pengembangan karier, hal ini akan meningkatkan kinerja bagi pegawai agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan (Idris, 2021)

### **2.2.7. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variable intervening.**

Kompensasi lebih efektif berpengaruh secara langsung terhadap kinerja daripada dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan demikian adanya pemberian kompensasi yang sesuai dan tepat waktu serta proporsional berdasarkan kinerja yang dihasilkan akan memberikan dampak untuk semakin meningkatkan kinerja dengan asumsi adanya pemberian kompensasi yang sesuai, menjadi faktor utama untuk memacu kinerja yang dihasilkan (Khair, 2019).

Hal ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh (Syah, 2013) menyatakan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja pekerja, karena ketika pekerja menerima kompensasi yang dirasa sebanding dengan pengorbanan yang telah diberikan akan menjadi pekerja tersebut merasa puas

Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2019) Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran

1. Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada BPN Deli Serdang .
2. Ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada BPN Deli Serdang .
3. Ada pengaruh pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja pada BPN Deli Serdang .
4. Ada pengaruh kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada BPN Deli Serdang .

5. Ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai pada BPN Deli Serdang .
6. Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada BPN Deli Serdang .
7. Ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada BPN Deli Serdang

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif menurut (Sugiyono, 2019) adalah “ penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”.

#### 3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian yang menjadi definisi operasional adalah:

##### 3.2.1 Variabel Terikat Kinerja Pegawai ( Y )

Kinerja (*Performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi Instansi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu Instansi

**Tabel 3.1. Indikator Kinerja**

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Kualitas (mutu)	1,2
2	Kuantitas (jumlah)	3,4
3	Waktu (jangka waktu)	5,6
4	Penekanan Biaya	7,8
5	Pengawasan	9,10
6	Hubungan Antar Pegawai	11,12

Sumber : (Kasmir, 2019)

### 3.2.2 Variabel Kepuasan Kerja ( Z )

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan

**Tabel 3.2**  
**Indikator Kepuasan Kerja**

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Pekerjaan	1,2
2	Upah	3,4
3	Promosi	5,6
4	Pengawas	7,8
5	Rekan Kerja	9,10

Sumber : (Robbins & Judge, 2021)

### 3.2.3 Variable pengembangan karir ( X1 )

Pengembangan karier adalah peningkatan kemampuan mental yang terjadi yang terjadi seiring penamabahan usia pegawai

**Tabel 3.3.**  
**Indikator Pengembangan Karir**

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Perlakuan yang adil dalam berkarir	1,2
2	Keperdulian para atasan langsung	3,4
3	Informasi tentang berbagai peluang promosi	5,6
4	Adanya minat untuk dipromosikan	7,8
5	Tingkat kepuasan	9,10

Sumber : Menurut (Siagian, 2020)

### 3.2.4 Variabel Bebas Kompensasi (X2)

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai, baik berupa gaji, upah, insentif, tunjangan dan lain sebagainya, sebagai sebuah bentuk imbalan balas budi oleh perusahaan atas jasa atau pekerjaan yang telah dilakukannya.

**Tabel 3.4**  
**Indikator Kompensasi**

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Tingkat Bayaran	1,2
2	Struktur Pembayaran	3,4
3	Metode Pembayaran	5,6
4	Penentuan Bayaran	7,8
5	Kontrol Pembayaran	9,10

Sumber : (Mangkunegara, 2020)

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada BPN Deli Serdang , Jl Karya Utama Lubuk Pakam Kabupaten Deli Serdang, Provinsi Sumatera Utara.

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari bulan Maret 2024 sampai dengan bulan Agustus 2024

**Tabel 3.5**  
**Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	2023																											
		Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Pengajuan Judul	■																											
2	Prariset Penelitian		■	■																									
3	Penyusunan Proposal				■	■	■	■																					
4	Bimbingan Proposal									■	■	■	■																
5	Seminar Proposal														■														
6	Revisi Proposal															■	■	■	■										
7	Penyusunan Skripsi																			■	■								
8	Bimbingan Skripsi																					■	■						
9	Sidang Meja Hijau																										■		

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2019)

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai baik pegawai ASN dan P3K pada BPN Deli Serdang yang berjumlah 75 orang.



**Tabel 3.3.**  
**Jumlah Populasi BPN Deli Serdang**

No	Indikator	Jumlah Pegawai
1	Kepala Kantor	1 orang
2	Tata Usaha	13 orang
3	Seksi Survei dan Pemetaan	20 orang
4	Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran	17 orang
5	Seksi Penataan dan Pemberdayaan	10 orang
6	Seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan	8 orang
7	Seksi Pengendalian dan Penanganan Sengketa :	6 orang
Jumlah		75 orang

Sumber : BPN Deli Serdang

### 3.4.2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2019) Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi

Sampel dalam penelitian ini adalah semua seluruh pegawai BPN Deli Serdang yaitu sejumlah 75 orang baik pegawai ASN dan P3K pada BPN Deli Serdang.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (total sampling). Sampling jenuh adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi kurang dari 100 (Sugiyono, 2019)

Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 75 pegawai, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu BPN Deli Serdang .

Angket/kuesioner, yaitu pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variabel yang diteliti. Angket dalam penelitian ini ditujukan dimana setiap pernyataan mempunyai 5 opsi sebagai berikut:

**Tabel 3.7 Skala Pengukuran**

<b>PERNYATAAN</b>	<b>BOBOT</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial.

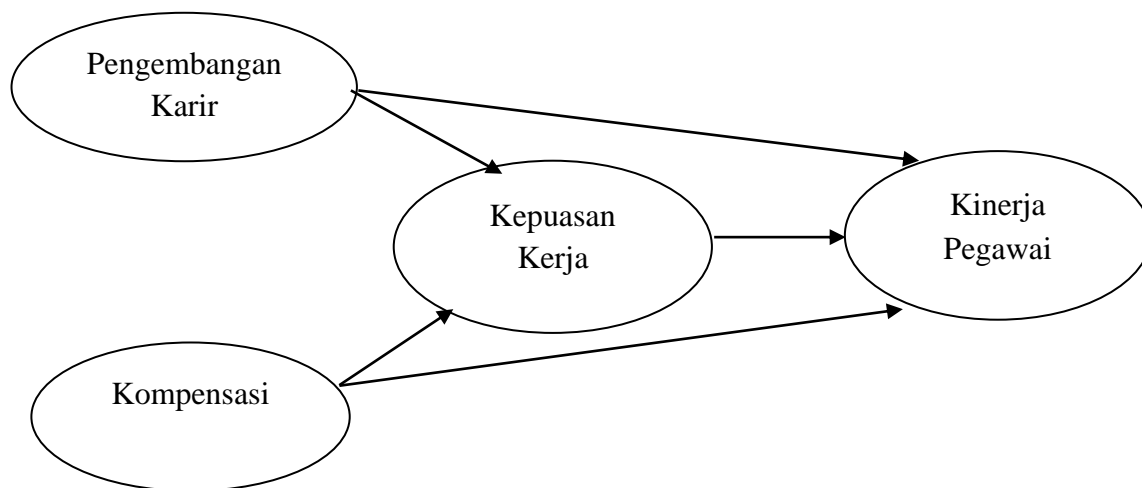
### 3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi) (Ghozali & Latan, 2015).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Dimana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan (Ghozali & Latan, 2015)..

PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan

pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model structural yang dibentuk dari perumusan masalah:



**Gambar 3.1. Model Struktural PLS**

Menurut (Hair Jr et al., 2017) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni
  - a. validitas konvergen (*Convergent Validity*);
  - b. realibilitas dan validitas konstruk (*Construct Reliability And Validity*);
  - c. validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)
2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni
  - a. Koefisien determinasi (*R-Square*);
  - b. f-square; dan
  - c. pengujian hipotesis

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan

estimasi jalur (*Path Estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*Loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

### **3.6.1 Analisa Outer Model**

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indicator-indikatornya. Menurut (Ghozali & Latan, 2015). Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

#### *1. Convergent Validity*

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, , nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup (Ghozali & Latan, 2015).

## 2. *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *Squareroot Of Average Variance Extracted (AVE)* (Ghozali & Latan, 2015)..

## 3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *View Latent Variable Coefficient*. Untuk mengevaluasi 60 composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *Cronbach's Alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2015).

## 4. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0,7$  (Ghozali & Latan, 2015)..

### **3.6.2 Analisis Inner Model**

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*Inner Relation, Structural Model Dan Substantive Theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen,

Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen (Ghozali & Latan, 2015)..

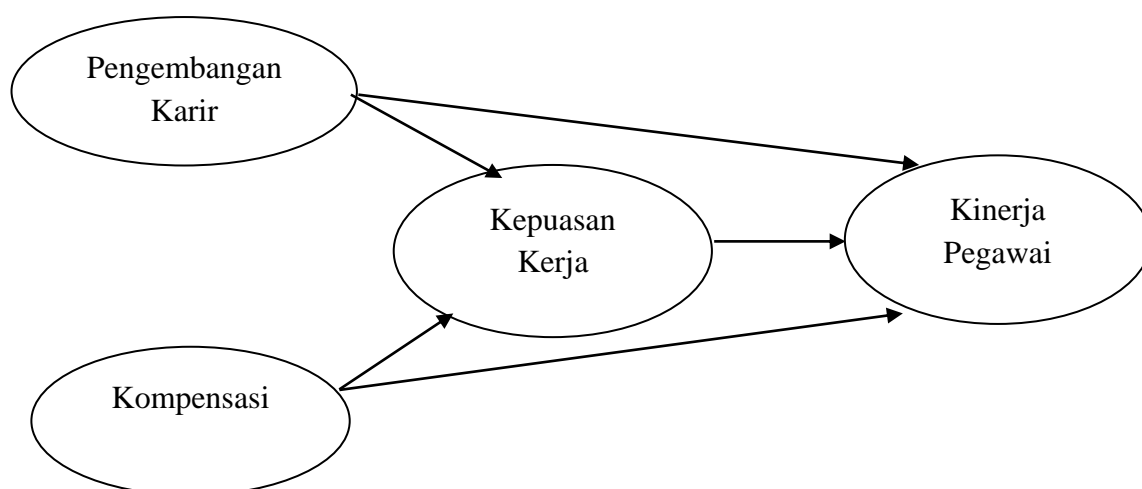
Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance (Ghozali & Latan, 2015).

### **3.6.3 Uji Hipotesis**

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik > 1,96. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai probabilitas < 0,05 (Ghozali & Latan, 2015).

### 3.6.4 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

Menurut (Ghozali & Latan, 2015). hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya. Secara lengkap model struktural dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



**Gambar 3.2. Model Analisis Persamaan Struktural**

### 3.6.5 Uji Kecocokan (Testing Fit)

Pengujian pada inner model atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Inner model meliputi inner relation, structural model dan substantive theory menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. Inner model diuji dengan melihat nilai Rsquare, Q-square dan path coefficient (koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen, serta uji signifikansi untuk menguji nilai signifikansi hubungan atau pengaruh antar variabel (Ghozali & Latan, 2015).



### **1. R-Square Test**

Nilai R-square atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk-konstruk eksogen yang mampu menjelaskan konstruk endogen secara serentak. Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar pula pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Perubahan nilai R-square ( $r^2$ ) digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantive (Ghozali & Latan, 2015)

### **2. Path Coefficient Test.**

Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur bootstrapping. Antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai path coefficient lebih dari 0,01 . Serta hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika path coefficient pada level 0,050 (Ghozali & Latan, 2015).

**BAB 4**  
**HASIL PENELITIAN**

**4.1. Hasil Penelitian**

**4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis mengola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai ,10 pernyataan untuk Kepuasan Kerja, 10 pernyataan untuk Pengembangan Karir, dan 10 pernyataan untuk Kompensasi (X2). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 75 orang responden Pegawai BPN Deli Serdang sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

**4.1.2 Identitas Responden**

**4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin**

**Tabel 4.1.**

**Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	52 Orang	69,33 %
2	Perempuan	23 Orang	30,67 %
TOTAL		75 Orang	100 %

Sumber : Data Diolah 2024

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 52 (69,33%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 23 (30,67%) orang. Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas pegawai laki laki pada Pegawai BPN Deli Serdang .

#### 4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

**Tabel 4.2**  
**Umur Responden**

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	21 – 30 Tahun	15 Orang	20,00 %
2	31 – 40 Tahun	19 Orang	25,33 %
3	41 – 50 Tahun	20 Orang	26,67 %
4	51 – 60 Tahun	21 Orang	28,00 %
TOTAL		75 Orang	100 % %

Sumber : Data Diolah 2024

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang berumur 21-30 tahun sebanyak 15 orang (20%), berumur 31 – 40 tahun sebanyak 19 orang (25,33%), berumur 41- 50 tahun yaitu sebanyak 20 orang (26,67 %), dan yang berumur 51 – 60 tahun sebanyak 21 orang (28 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas pegawai yang berumur rentang waktu 51 sampai 60 tahun pada Pegawai BPN Deli Serdang .

#### 4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.3**  
**Tingkatan Pendidikan Responden**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	D3	11 Orang	14,67 %
2	S1	56 Orang	74,67 %
3	S2	8 Orang	10,67 %
TOTAL		75 Orang	100 %

Sumber : Data Diolah 2024

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang berlatar belakang pendidikan D3 sebanyak 11 orang (14,67%), pendidikan S1

sebanyak 56 orang (74,67 %), dan pendidikan Strata-2 yaitu sebanyak 8 orang (10,67%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas pegawai berlatar belakang pendidikan Strata-1 pada Pegawai BPN Deli Serdang.

#### 4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4.4**  
**Lama Bekerja Responden**

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 5 Tahun	12 Orang	16 %
2	6 – 10 Tahun	19 Orang	25,33 %
3	> 10 Tahun	44 Orang	58,67 %
TOTAL		75 Orang	100 %

Sumber : Data Diolah 2024

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang lama bekerja < 5 tahun sebanyak 12 orang (16 %), lama bekerja 6 – 10 tahun sebanyak 19 orang (25,33%), dan lama bekerja lebih 10 tahun yaitu sebanyak 44 orang (58,67%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas pegawai yang lama bekerja lebih dari 10 tahun pada Pegawai BPN Deli Serdang .

#### 4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Pegawai (Y), Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir (X1) dan Kompensasi (X2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden

##### 4.1.3.1. Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai BPN Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi Tanggapan responden atas pernyataan tentang variabel Kinerja Pegawai sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai**

No	Jawaban Kinerja Pegawai (Y)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Pert	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	38	50,67	19	25,33	14	18,67	3	4	1	1,33	75	100
2	25	33,33	31	41,33	15	20,00	3	4	1	1,33	75	100
3	29	38,67	26	34,67	15	20,00	4	5,33	1	1,33	75	100
4	31	41,33	26	34,67	13	17,33	4	5,33	1	1,33	75	100
5	34	45,33	26	34,67	9	12,00	5	6,67	1	1,33	75	100
6	32	42,67	22	29,33	17	22,67	3	4	1	1,33	75	100
7	25	33,33	29	38,67	16	21,33	4	5,33	1	1,33	75	100
8	29	38,67	25	33,33	16	21,33	4	5,33	1	1,33	75	100
9	25	33,33	30	40	14	18,67	5	6,67	1	1,33	75	100
10	25	33,33	26	34,67	17	22,67	6	8	1	1,33	75	100
11	33	44,00	25	33,33	13	17,33	3	4	1	1,33	75	100
12	22	29,33	33	44	13	17,33	6	8	1	1,33	75	100

Data Penelitian Diolah (2024)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kinerja Pegawai adalah:

1. Tanggapan responden atas pernyataan Saya merasa bangga menjadi bagian organisasi responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang (56,79%).
2. Tanggapan responden atas pernyataan Saya merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga, responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (50,62%).
3. Tanggapan responden atas pernyataan Saya berfikir akan sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar, menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (50,62%).
4. Tanggapan responden atas pernyataan Saya merasa berat jika meninggalkan BPN Deli Serdang meskipun ada keinginan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (50,62%).

5. Tanggapan responden atas pernyataan Saya sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan, menjawab sangat setuju sebanyak 49 (60,49%).
6. Tanggapan responden atas pernyataan Saya masih ada tanggung jawab jika saya ingin keluar, menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (48,15%).
7. Tanggapan responden atas pernyataan Saya merasa bangga menjadi bagian organisasi responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang (56,79%).
8. Tanggapan responden atas pernyataan Saya merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga, responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (50,62%).
9. Tanggapan responden atas pernyataan Saya berfikir akan sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar, menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (50,62%).
10. Tanggapan responden atas pernyataan Saya merasa berat jika meninggalkan BPN Deli Serdang meskipun ada keinginan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (50,62%).
11. Tanggapan responden atas pernyataan Saya sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan , responden menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang (60,49%).
12. Tanggapan responden atas pernyataan Saya masih ada tanggung jawab jika saya ingin keluar, menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (48,15%).

#### **4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai BPN Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi Tanggapan responden atas pernyataan tentang variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut :

**Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja**

No	Jawaban Kepuasan Kerja (Z)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	35	46,67	28	37,33	5	6,667	4	5,33	3	4,00	75	100
2	36	48,00	28	37,33	5	6,667	4	5,33	2	2,67	75	100
3	37	49,33	29	38,67	3	4	4	5,33	2	2,67	75	100
4	32	42,67	32	42,67	5	6,667	4	5,33	2	2,67	75	100
5	32	42,67	33	44	5	6,667	3	4,00	2	2,67	75	100
6	38	50,67	28	37,33	6	8	1	1,33	2	2,67	75	100
7	38	50,67	24	32	7	9,333	4	5,33	2	2,67	75	100
8	40	53,33	25	33,33	4	5,333	4	5,33	2	2,67	75	100
9	38	50,67	25	33,33	6	8	4	5,33	2	2,67	75	100
10	34	45,33	26	34,67	8	10,67	5	6,67	2	2,67	75	100

Data Penelitian Diolah (2024)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepuasan Kerja adalah:

1. Tanggapan responden atas pernyataan Saya selalu bersemangat dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (38,27%).
2. Tanggapan responden atas pernyataan Saya berusaha untuk selalu menjaga kualitas hasil kerja saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (43,21%).
3. Tanggapan responden atas pernyataan Saya sangat antusias dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (38,27%).
4. Tanggapan responden atas pernyataan Saya tidak mudah menyerah meskipun ada halangan dan kesulitan dalam bekerja, responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (44,44%).

5. Tanggapan responden atas pernyataan Saya bangga dengan pekerjaan saya di kantor karena memang sudah sesuai dengan pendidikan saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (39,51%).
6. Tanggapan responden atas pernyataan Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (40,74%).
7. Tanggapan responden atas pernyataan Saya sangat antusias dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (38,27%).
8. Tanggapan responden atas pernyataan Saya tidak mudah menyerah meskipun ada halangan dan kesulitan dalam bekerja, responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (44,44%).
9. Tanggapan responden atas pernyataan Saya bangga dengan pekerjaan saya di kantor karena memang sudah sesuai dengan pendidikan saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (39,51%).
10. Tanggapan responden atas pernyataan Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (40,74%).

#### **4.1.3.2 Variabel Pengembangan Karir**

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai BPN Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi Tanggapan responden atas pernyataan tentang variabel Pengembangan Karir sebagai berikut



**Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Pengembangan Karir**

No	Jawaban Pengembangan Karir (X1)											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	42,67	25	33,33	11	14,67	6	8	1	1,33	75	100
2	26	34,67	31	41,33	10	13,33	7	9,33	1	1,33	75	100
3	29	38,67	23	30,67	15	20	7	9,33	1	1,33	75	100
4	27	36,00	27	36,00	13	17,33	7	9,33	1	1,33	75	100
5	29	38,67	27	36,00	11	14,67	7	9,33	1	1,33	75	100
6	31	41,33	26	34,67	10	13,33	7	9,33	1	1,33	75	100
7	25	33,33	30	40,00	13	17,33	6	8	1	1,33	75	100
8	30	40,00	26	34,67	12	16	6	8	1	1,33	75	100
9	27	36,00	29	38,67	12	16	6	8	1	1,33	75	100
10	29	38,67	28	37,33	11	14,67	6	8	1	1,33	75	100

Data Penelitian Diolah (2024)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Pengembangan Karir adalah:

1. Tanggapan responden atas pernyataan Promosi yang dilakukan sesuai dengan hasil kinerja selama ini, responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (49,38%).
2. Tanggapan responden atas pernyataan Pimpinan selalu mengapresiasi hasil Kinerja Pegawai, menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (50,62%).
3. Tanggapan responden atas pernyataan Pimpinan tidak pernah menutup informasi dalam penilaian kinerja, menjawab sangat setuju 39 (48,15%).
4. Tanggapan responden atas pernyataan Pimpinan selalu adil dalam setiap kebijakan yang diambil pada pegawai, responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (43,21%).
5. Tanggapan responden atas pernyataan Saya selalu merasa diperlakukan sama dengan pegawai yang lain, responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (40,74%).

6. Tanggapan responden atas pernyataan Dinas selalu memberikan penghargaan kepada pegawai dengan terbuka atas ketrampilan pegawai dalam bekerja, menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (37,04%).
7. Tanggapan responden atas pernyataan Gaji yang diterima sesuai dengan kinerja yang ada, menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (41,98%).
8. Tanggapan responden atas pernyataan Dinas selalu adil dalam mengevaluasi hasil kerja pegawai menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (39,51%).
9. Tanggapan responden atas pernyataan Gaji yang diterima sesuai dengan kinerja yang ada, menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (41,98%).
10. Tanggapan responden atas pernyataan Dinas selalu adil dalam mengevaluasi hasil kerja pegawai, menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (39,51%)

#### 4.1.3.3 Variabel Kompensasi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai BPN Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi Tanggapan responden atas pernyataan tentang variabel Kompensasi sebagai berikut :

**Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Kompensasi (X2)**

No	Jawaban Kompensasi											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	36,00	31	41,33	8	10,67	8	10,67	1	1,33	75	100
2	27	36,00	32	42,67	7	9,33	8	10,67	1	1,33	75	100
3	26	34,67	31	41,33	8	10,67	9	12,00	1	1,33	75	100
4	25	33,33	34	45,33	7	9,33	8	10,67	1	1,33	75	100
5	25	33,33	32	42,67	8	10,67	9	12,00	1	1,33	75	100
6	26	34,67	32	42,67	8	10,67	8	10,67	1	1,33	75	100
7	26	34,67	31	41,33	8	10,67	9	12,00	1	1,33	75	100
8	29	38,67	29	38,67	8	10,67	8	10,67	1	1,33	75	100
9	27	36,00	30	40,00	9	12,00	8	10,67	1	1,33	75	100
10	27	36,00	31	41,33	8	10,67	8	10,67	1	1,33	75	100

Data Penelitian Diolah (2024)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kompensasi adalah:

1. Tanggapan responden atas pernyataan Saya merasa pekerjaan saya sesuai dengan keahlian saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (41,98%).
2. Tanggapan responden atas pernyataan Saya puas dengan pekerjaan yang saya terima setiap harinya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (39,51%).
3. Tanggapan responden atas pernyataan Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (46,91%).
4. Tanggapan responden atas pernyataan Saya merasa gaji yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (48,15%).
5. Tanggapan responden atas pernyataan Promosi yang dilakukan selalu dengan terbuka tanpa ada yang ditutupi, responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (41,98%).
6. Tanggapan responden atas pernyataan Adanya kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (43,21%).
7. Tanggapan responden atas pernyataan Saya merasa puas dengan pengawasan yang di terapkan oleh Dinas atas pekerjaan saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (43,21%).

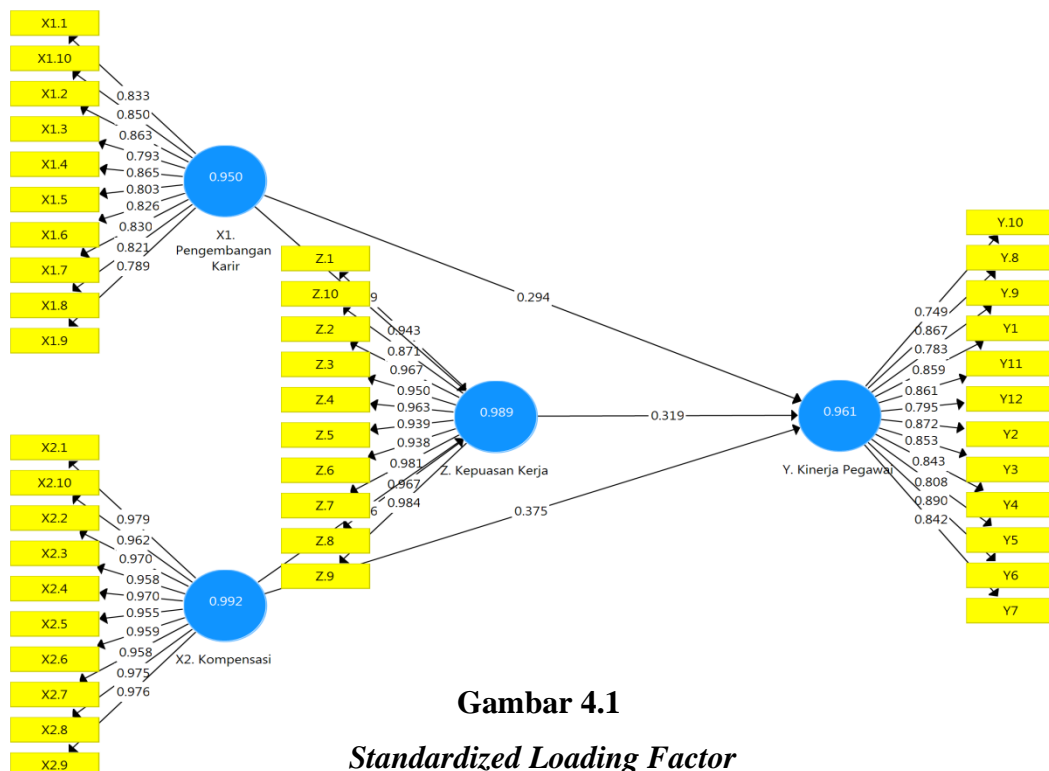
8. Tanggapan responden atas pernyataan Kebijakan Dinas yang jelas dalam memberhentikan pegawai yang melanggar peraturan Dinas, responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (41,98%).
9. Tanggapan responden atas pernyataan Kedekatan rekan-rekan kerja saya cukup dekat antara yang satu dengan yang lainnya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (41,98%).
10. Tanggapan responden atas pernyataan Saya banyak pergaulan dengan rekan-rekan kerja saya guna mendukung produktivitas kerja, responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (41,98%).

#### 4.2. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*).

Terdapat dua model pengukuran dalam SmartPLS yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*

##### Model



**Gambar 4.1**

*Standardized Loading Factor*

#### 4.2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau outer model ini menspesifikasi antar variabel laten dengan indikatornya atau menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya (Juliandi et al., 2018)

##### 4.2.1.1 *Validity Konvergen*

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,7) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.9**  
**Validitas Konvergen**

	<b>X1. Pengembangan Karir</b>	<b>X2. Kompensasi</b>	<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	<b>Z. Kepuasan Kerja</b>
<b>X1.1</b>	<b>0,833</b>			
<b>X1.10</b>	<b>0,850</b>			
<b>X1.2</b>	<b>0,863</b>			
<b>X1.3</b>	<b>0,793</b>			
<b>X1.4</b>	<b>0,865</b>			
<b>X1.5</b>	<b>0,803</b>			
<b>X1.6</b>	<b>0,826</b>			
<b>X1.7</b>	<b>0,830</b>			
<b>X1.8</b>	<b>0,821</b>			
<b>X1.9</b>	<b>0,789</b>			
<b>X2.1</b>		<b>0,979</b>		
<b>X2.10</b>		<b>0,962</b>		
<b>X2.2</b>		<b>0,970</b>		
<b>X2.3</b>		<b>0,958</b>		
<b>X2.4</b>		<b>0,970</b>		
<b>X2.5</b>		<b>0,955</b>		
<b>X2.6</b>		<b>0,959</b>		
<b>X2.7</b>		<b>0,958</b>		

X2.8		0,975		
X2.9		0,976		
Y.10			0,749	
Y.8			0,867	
Y.9			0,783	
Y1			0,859	
Y11			0,861	
Y12			0,795	
Y2			0,872	
Y3			0,853	
Y4			0,843	
Y5			0,808	
Y6			0,890	
Y7			0,842	
Z.1				0,943
Z.10				0,871
Z.2				0,967
Z.3				0,950
Z.4				0,963
Z.5				0,939
Z.6				0,938
Z.7				0,981
Z.8				0,967
Z.9				0,984

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Pegawai lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kinerja Pegawai dinyatakan valid.
2. Nilai *outer loading* untuk variabel Kompensasi lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kompensasi dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel Pengembangan Karir lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Pengembangan Karir dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel Kepuasan Kerja lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kepuasan Kerja dinyatakan valid.

#### 4.2.1.2 Construct Reliability and Validity

*Construct Reliability and Validity* adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/kemampuan suatu konstruk. Dimana kemampuan/kehandalan suatu konstruk harus cukup tinggi yaitu  $> 0,6$  (Juliandi et al., 2018).

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Composite Reliability and Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
<b>X1. Pengembangan Karir</b>	<b>0,949</b>	<b>0,950</b>	<b>0,956</b>	<b>0,685</b>
<b>X2. Kompensasi</b>	<b>0,992</b>	<b>0,992</b>	<b>0,993</b>	<b>0,934</b>
<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	<b>0,961</b>	<b>0,961</b>	<b>0,965</b>	<b>0,699</b>
<b>Z. Kepuasan Kerja</b>	<b>0,988</b>	<b>0,989</b>	<b>0,989</b>	<b>0,904</b>

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan data analisis reliabilitas komposit pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel

1. Pengembangan Karir memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,956 > 0,600$  maka variabel Pengembangan Karir adalah reliabel
2. Kompensasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,993 > 0,600$  maka variabel Kompensasi adalah reliabel
3. Kinerja Pegawai memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,965 > 0,600$  maka variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel
4. Kepuasan Kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,989 > 0,600$  maka variabel Kepuasan Kerja adalah reliable.

#### 4.2.2.2 Discriminant Validity

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (konstruk unik). Untuk mengukur *Discriminant Validity* dalam software smartPLS adalah dengan melihat nilai Heteroit-monotraid

Ratio (HTMT) dengan kriteria jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk Memiliki validitas yang baik (Juliandi et al., 2018).

**Tabel 4.11**  
*Discriminant Validity*

	<b>X1. Pengembangan Karir</b>	<b>X2. Kompensasi</b>	<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	<b>Z. Kepuasan Kerja</b>
<b>X1. Pengembangan Karir</b>				
<b>X2. Kompensasi</b>	<b>0,642</b>			
<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	<b>0,752</b>	<b>0,761</b>		
<b>Z. Kepuasan Kerja</b>	<b>0,621</b>	<b>0,595</b>	<b>0,735</b>	

Sumber : Data Diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan hasil pengujian *Discriminant validity* adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan Karir terhadap Kompensasi memiliki nilai HTMT 0,642 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
2. Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai HTMT 0,752 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
3. Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai HTMT 0,621 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
4. Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai HTMT 0,761 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
5. Kompensasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai HTMT 0,595 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
6. Kinerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai HTMT 0,735 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.



Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa uji validitas diskriminan memiliki konstruk yang sangat baik, hal ini karena nilai yang diperoleh dalam perhitungan smartPLS lebih kecil daripada yang telah ditetapkan yaitu  $< 0,90$ .

#### 4.2.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model yang biasanya disebut juga dengan (*inner relation structural mode* dan *substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* (Ghozali & Latan, 2015).

##### 4.2.2.1. R-Square

Dalam menilai aja model strukturai terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan *uji goodness-fit model*. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansive. Nilai R-Square 0,75 (kuat), 0,50 (sedang) dan 0.25 (lemah) (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 4.12 Hasil Uji R-Square**

	R Square	Adjusted R Square
<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	0,721	0,710
<b>Z. Kepuasan Kerja</b>	0,440	0,424

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai R-Square 0.721 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 72,1% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk sedang, dan 27,9 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak

diteliti. Bahwa variabel pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai R-Square 0.440 mengindikasikan bahwa variabel pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 44% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk lemah, dan 56 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

#### 4.2.2.2 F Square

Uji F-Square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model nilai F-Square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali et al., 2015).

**Tabel 4.13**

#### F Square

	<b>X1. Pengembangan Karir</b>	<b>X2. Kompensasi</b>	<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	<b>Z. Kepuasan Kerja</b>
<b>X1. Pengembangan Karir</b>			<b>0,162</b>	<b>0,165</b>
<b>X2. Kompensasi</b>			<b>0,375</b>	0,130
<b>Y. Kinerja Pegawai</b>				
<b>Z. Kepuasan Kerja</b>			<b>0,205</b>	

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian F-Square adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai F-Square=0,162 maka memiliki efek yang medium.
2. Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai F-Square=0,375 maka memiliki efek yang medium.
3. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai F-Square=0,205 maka memiliki efek yang medium.

4. Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai F-Square=0,165 maka memiliki efek yang medium
5. Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai F-Square=0,130 maka memiliki efek yang lemah.

Jadi dapat disimpulkan dari hasil keseluruhan F-Square adalah berpengaruh namun pengaruh yang dimiliki setiap variabel medium.

### **4.2.3. Uji Hipotesis**

#### **4.2.3.1. Pengujian Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)**

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) yakni :

1. Jika nilai koefisien jalur (sampel asli ) adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien jalur (sampel asli ) adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair Jr et al., 2017)

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

1. Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka Ho diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

**Tabel 4.14**  
**Hipotesis Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
<b>X1. Pengembangan Karir - &gt; Y. Kinerja Pegawai</b>	0,294	0,290	0,114	2,574	<b>0,010</b>
<b>X1. Pengembangan Karir - &gt; Z. Kepuasan Kerja</b>	0,389	0,389	0,135	2,876	<b>0,004</b>
<b>X2. Kompensasi -&gt; Y. Kinerja Pegawai</b>	0,375	0,387	0,131	2,872	<b>0,004</b>
<b>X2. Kompensasi -&gt; Z. Kepuasan Kerja</b>	0,346	0,337	0,140	2,480	<b>0,013</b>
<b>Z. Kepuasan Kerja -&gt; Y. Kinerja Pegawai</b>	0,319	0,310	0,096	3,323	<b>0,001</b>

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,294 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,010 maka  $0,010 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2. Pengaruh langsung Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,389 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,004 maka  $0,004 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Pengaruh langsung Kompensasi terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,375 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,004 maka  $0,004 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai .

4. Pengaruh langsung Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,346 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,013 maka  $0,013 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
5. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,319 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai .

#### 4.2.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara).

1. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  koefisien pengaruh langsung, maka bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  koefisien pengaruh langsung, maka tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.15**  
**Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
X1. Pengembangan Karir -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Pegawai	0,124	0,122	0,060	2,071	<b>0,039</b>
X2. Kompensasi -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Pegawai	0,111	0,104	0,054	2,040	<b>0,042</b>

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,124 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar  $0,039 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,111 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar  $0,042 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

## **4.2. Pembahasan**

### **4.2.1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai .**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,294 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,010 maka  $0,010 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai BPN Deli Serdang .

Dalam mendukung tujuan strategis suatu BPN Deli Serdang serta menjalankan tantangan yang berkembang maka diperlukan pegawai yang memiliki kinerja yang dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh BPN Deli Serdang kepada masing-masing pegawai (job goals). Kinerja merupakan suatu pekerjaan yang mempunyai hubungan terhadap tujuan strategis organisasi Apabila

hasil kinerja pegawai tidak optimal maka akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Prayogi et al., 2019)

Dengan program pengembangan karier, akan meningkatkan kinerja bagi pegawai agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan BPN Deli Serdang. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan BPN Deli Serdang. (Syahputra & Tanjung, 2020).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Arismunandar & Khair, 2020), (Syahputra & Tanjung, 2020) dan (Arismunandar & Khair, 2020) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **4.2.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,375 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,004 maka  $0,004 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai BPN Deli Serdang .

Kompensasi sangat penting bagi pegawai, hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi pegawai dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi pegawai. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dengan menentukan standar kehidupan. Kompensasi yang

diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. BPN Deli Serdang yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar hidup normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kebutuhan pegawai dan keluarganya (Hamali, 2016).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nasution et al., 2019), (Pratama & Pasaribu, 2021) (Arif et al., 2019) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja

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

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,389(positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,004 maka  $0,004 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai BPN Deli Serdang .

Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan BPN Deli Serdang. Pengembangan karir pegawai dalam organisasi sangat penting artinya dalam rangka memajukan organisasi yang bersangkutan, terlebih apabila pengetahuan dan teknologi makin berkembang dengan pesat (Syahputra & Tanjung, 2020)



Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bahri & Nisa, 2017), (Alif, 2015) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

#### **4.2.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,346 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,013 maka  $0,013 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai BPN Deli Serdang .

Kompensasi sangat penting bagi pegawai, hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi pegawai dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi pegawai. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dengan menentukan standar kehidupan. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. BPN Deli Serdang yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar hidup normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kebutuhan pegawai dan keluarganya (Hamali, 2016).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nasution et al., 2019), (Handoko & Rambe, 2018); dan (Parmin, 2017) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja.

#### 4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,319 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai BPN Deli Serdang .

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja, dan masalah – masalah lainnya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menyokong pada perasaan dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya (Khair & Hakim, 2020) .

Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh besarnya imbalan yang berasal dari pekerjaan dan tingkat kinerja sangat dipengaruhi oleh dasar pencapaian imbalan. Seseorang merasa puas dengan pekerjaannya jika pekerjaannya memberikan apa yang diinginkannya dan bekerja secara efektif dengan dasar bahwa kinerja yang efektif dapat mengarah pada pencapaian apa yang diinginkan (Harahap & Tirtayasa, 2020).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bestari, 2021) (Nasution et al., 2022) (Yusnandar & Muslih, 2021), (Pane et al., 2022), (Jufrizen, 2017), (M. S. Tanjung et al., 2020), (Marbun & Jufrizen, 2022), (Sembiring et al., 2021) Hasil pengujian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja

#### **4.2.6 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveing**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,124 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,039 maka  $0,039 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Pegawai BPN Deli Serdang

Kinerja pegawai ialah hasil kinerja dimana mampu didapat oleh individu ataupun kelompok dalam sebuah organisasi baik secara kualitatif (Nasution et al., 2022). Hasil kinerja pegawai dapat dilihat dari perkembangan kinerjanya. Kinerja pegawai merupakan hasil dari kegiatan yang dilaksanakan. Kinerja timbul bukan saja bersumber dari pendidikan formal, namun dalam praktek kerjanya dilapangan. Kinerja timbul dari adanya berbagai latihan-latihan bagi pegawai operasional dan pendidikan-pendidikan bagi para manajemen BPN Deli Serdang (Hasibuan & Silvy, 2019)

Dengan adanya program pengembangan karier, hal ini akan meningkatkan kinerja bagi pegawai agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan BPN Deli Serdang (Idris, 2021)

#### **4.2.7 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveing**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,111 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,042 maka  $0,042 < 0,05$  dengan demikian dapat

dinyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Pegawai BPN Deli Serdang .

Kompensasi lebih efektif berpengaruh secara langsung terhadap kinerja daripada dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan demikian adanya pemberian kompensasi yang sesuai dan tepat waktu serta proporsional berdasarkan kinerja yang dihasilkan akan memberikan dampak untuk semakin meningkatkan kinerja dengan asumsi adanya pemberian kompensasi yang sesuai, mejadi faktor utama untuk memacy kinerja yang dihasilkan (Khair, 2019).

Kompensasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja pekerja, karena ketika pekerja menerima kompensasi yang dirasa sebanding dengan pengorbanan yang telah diberikan akan menjadi pekerja tersebut merasa puas (Syah, 2013)

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BPN Deli Serdang .
2. Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BPN Deli Serdang .
3. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai BPN Deli Serdang .
4. Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai BPN Deli Serdang .
5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BPN Deli Serdang .
6. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai BPN Deli Serdang .
7. Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai BPN Deli Serdang .

#### **5.2. Saran**

Berdasarkan fenomena sebelumnya dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut :

1. BPN Deli Serdang agar meningkatkan komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf.
2. BPN Deli Serdang agar menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan mereka
3. BPN Deli Serdang melakukan program pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam berbagai aspek, termasuk teknologi informasi, pelayanan pelanggan, dan regulasi investasi
4. BPN Deli Serdang agar adil terhadap seluruh pegawai
5. BPN Deli Serdang agar memberikan penghargaan dan pengakuan atas Kinerja Pegawai yang baik. Ini bisa berupa sertifikat, penghargaan bulanan, atau pengakuan di depan rekan kerja.
6. BPN Deli Serdang agar melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.
7. BPN Deli Serdang agar menyediakan tunjangan dan kompensasi yang kompetitif sesuai dengan kontribusi dan kinerja pegawai

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

1. Terbatasnya akses terhadap sumber daya seperti dana, alat penelitian, atau literatur yang relevan
2. Bergantinya objek penelitian setelah seminar proposal membuat penulis kebingungan mencari tempat objek penelitian yang baru
3. Penulis susah menjumpai sampel responden akibat waktu yang terbatas karena pekerjaan responden

## DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, A., & Afriansyah, H. (2019). Administrasi Keuangan. In *INA-Rxiv Papers*. INA-Rxiv.
- Alif, A. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal Lpg. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(2), 291–309.
- Anggraeni, D., & Sanusi, E. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan PT. Astra OTOPARTS Tbk Divisi SSC (Shared Service Centre). *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 9(1), 1–14.
- Anoraga, P. (2014). *Psikologi Kerja*. Rineka Cipta.
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perdana Publishing.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding UII-ICABE*, 1(1), 263–276.
- Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 273–282.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Bestari, U. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Pelindungan BP2MI. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(4), 2029–2049.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14*. Jakarta: Salemba Empat.
- Farisi, S., & Pane, I. H. (2020). Pengaruh Stress Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Pendidikan Kota Medan. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)*, 1(1), 29–42.
- Farisi, S., Yusnandar, W., & Nadya, S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai Kompetensi, Penempatan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Jurnal Salman (Sosial Dan Manajemen)*, 2(1), 121–133.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hamali, A. Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (1st Ed)*. Media Pressindo Group.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*. BPFEE.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 2(1), 134–147.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Idris, Z. I. (2021). Pengaruh Mutasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Anak (DPPKBP3A) Kota Gorontalo. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 4(3), 288–297.
- Isvandiari, A., & Fuadah, L. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PG. Meritjan Kediri. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 11(2), 1–8.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1 dan 2. Jakarta. Erlangga.
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37–47.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 34–53.



- Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. *Proceedings of AICS-Social Sciences*, 7(1), 441–446.
- Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Kaswan, K. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Alfabeta.
- Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Khair, H., & Hakim, F. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 262–278.
- Moenir, A. S. (2016). *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia* (Edisi 12). Bumi Aksara.
- Nasution, M. I., Prayogi, M. A., Jufrizen, J., Pulungan, D. R., & Juliandi, A. (2019). Compensation And Organizational Commitment : The Mediating Role Of Job Satisfaction. In *Proceedings Of The 2nd International Conference On Advance And Scientific Innovation*, 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.41008/eai.18-7-2019.2288578>
- Nasution, M. I., Samboja, D., & Jufrizen, J. (2022). Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Promosi Jabatan: Apakah Penting Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 540–558.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.
- Pane, M., Pasaribu, S. E., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Journal Economy And Currency Study (JECS)*, 4(2), 77–92.

- Parmin, P. (2017). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Tidak Tetap (GTT) Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Fokus Bisnis*, 16(1), 21–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.32639/fokusbisnis.v16i01.78>
- Pratama, N. (2020). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 1(3), 133–140.
- Pratama, N., & Pasaribu, S. E. (2021). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Finansial, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Medan. *Jurnal Humaniora*, 5(1), 1–14.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). The Influence of Communication and Work Commitment on Employee Performance. *Proceedings of the First International Conference on Administration Science (ICAS 2019)*, 423–426.
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rosita, T., & Yuniati, T. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 5(1), 1–20.
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UMSU PRESS.
- Sabrina, R. (2022). Strategi Pembangunan Berkelanjutan di Era Otonomi Daerah Berbasis Partisipasi Masyarakat. *Ekonomikawan: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Studi Pembangunan*, 22(1), 53–61.
- Saksono, Y., & Sunyoto, D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Konsep Dasar)*. Eureka Media Aksara.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.
- Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship

Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(1), 587–605.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.

Syah, H. (2013). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Graha Raja Empat. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2), 462–471.

Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.

Tamali, H., & Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 55–68.

Tanjung, H., & Putri, L. M. (2021). Pengaruh Stress Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Provinsi Sumatera Utara. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 891–901.

Tanjung, M. S., Tanjung, H., & Pasaribu, S. E. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada Guru SMA Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara Cabang Sunggal. *JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN BISNIS TRIANGLE*, 1(3), 122–136.

Triatna, C. (2015). Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan. In *Bandung: PT Remaja Rosdakarya*. Remaja Rosdakarya.

Tupti, Z., Arif, M., & Iskandar, D. (2022). Peningkatan Kinerja Pegawai Berbasis Komunikasi, Kerjasama Tim Dan Kreativitas. *Jurnal Salman (Sosial Dan Manajemen)*, 3(2), 83–92.

Wahyudi. (2019). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah BCA cabang Mangga Dua Jakarta. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting ...*, 2(3), 351–360.

Yusnandar, W., & Muslih, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja dan Etos Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 352–365.

**KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI  
PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA BPN DELI SERDANG**

---

**Kepada Yth. Bapak / Ibu**

**Pegawai BPN DELI SERDANG**

**Di Tempat**

**Assalamu Alaikum Wr. Wb**

Dengan Hormat

Ijinkan perkenalkan nama saya Fadel Muhammad (2005160209) mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaannya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/ Ibu dalam membantu saya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Bapak/Ibu dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Fadel Muhammad

## A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- |        |                       |                 |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS  | : Sangat Setuju       | : dengan Skor 5 |
| b. S   | : Setuju              | : dengan Skor 4 |
| c. KS  | : Kurang Setuju       | : dengan Skor 3 |
| d. TS  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

## B. Identitas Responden

No. Responden : .....

Umur : ..... (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki  Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK  D3  S1  S2   $\beta$

Lama Bekerja : < 5 Tahun  6-10 tahun  >10 Tahun

## 1. KINERJA PEGAWAI (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Kualitas</b>						
1	Kualitas kerja saya sudah memenuhi standar yang telah ditetapkan BPN Deli Serdang.					
2	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja saya.					
<b>Kuantitas</b>						
3	Jumlah dari hasil pekerjaan saya tangani selalu memenuhi target yang telah ditetapkan					
4	Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan					
<b>Waktu</b>						
5	Saya sangat menjaga ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan					
6	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab saya dalam kurun waktu tertentu dengan baik					
<b>Penekanan Biaya</b>						
7	Saya melakukan kerjakan secepatnya agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar					
8	Saya tidak pernah menunda nunda pekerjaan					
<b>Pengawasan</b>						
9	Saya hanya melaksanakan pekerjaan apabila di awasi oleh pimpinan					
10	Saya tetap melakukan pekerjaan dengan baik walaupun tidak ada yang mengawasi dari pimpinan BPN Deli Serdang					
<b>Hubungan Antar Pegawai</b>						
11	Saya selalu berusaha menjadi Pegawai yang teladan yang bisa kerjasama dengan Pegawai lain					
12	Saya menjalin komunikasi yang baik anatara atasan dengan saya guna menjalin hubungan yang baik					

## 2. KEPUASAN KERJA (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Pekerjaan</b>						
1	Saya puas dengan keadaan pekerjaan saya sendiri					
2	Saya senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang.					
<b>Upah</b>						
3	Saya merasa BPN Deli Serdang sudah memberikan gaji pegawai sesuai dengan standart yang berlaku					
4	Saya merasa BPN Deli Serdang sudah memberikan gaji yang dapat mencukupi kebutuhan hidup keluarga					
<b>Promosi</b>						
5	Saya senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam BPN Deli Serdang					
6	Saya senang dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di BPN Deli Serdang					
<b>Pengawasan Kerja</b>						
7	Saya banyak pergaulan dengan rekan-rekan kerja saya guna mendukung produktivitas kerja.					
8	Saya senang dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada pegawai bawahannya					
<b>Rekan Kerja</b>						
9	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya.					
10	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang saling membantu menyelesaikan pekerjaan					

### 3. PENGEMBANGAN KARIR (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Perlakuan yang adil dalam berkarir</b>						
1	Saya merasa BPN Deli Serdang telah adil memberikan kesempatan yang sama pada semua pegawai untuk naik jabatan.					
2	Saya merasa promosi yang diberikan BPN Deli Serdang didasarkan pertimbangan yang objektif					
<b>Keperdulian para atasan langsung</b>						
3	Pemimpin selalu membuka akses kepada pegawai untuk mengembangkan karir					
4	Saya merasa atasan memiliki peran penting dalam peningkatan karir saya					
<b>Informasi tentang berbagai peluang promosi</b>						
5	BPN Deli Serdang memberikan saya kesempatan serta peluang untuk tumbuh melalui program pelatihan/kursus.					
6	Peluang karir yang ada diumumkan secara terbuka					
<b>Adanya minat untuk dipromosikan</b>						
7	Saya memiliki minat yang besar untuk terus mengembangkan karir di BPN Deli Serdang.					
8	Program pengembangan karir yang diberikan BPN Deli Serdang membuat saya ingin terus mengembangkan karir saya					
<b>Tingkat kepuasan</b>						
9	Saya merasa puas terhadap jenjang karir BPN Deli Serdang saya bekerja					
10	Saya merasa puas terhadap program pengembangan karir yang ada di BPN Deli Serdang					



#### 4. KOMPENSASI (X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Tingkat bayaran</b>						
1	Perusahaan tempat saya bekerja telah memberikan bonus secara adil kepada pegawai					
2	Gaji yang karyawan terima sesuai dengan beban tugas yang diberikan kepadanya					
<b>Struktur Pembayaran</b>						
3	Pembayaran yang diberikan sesuai dengan hasil kerja					
4	Pembayaran yang dilakukan sesuai dengan tanggal yang dijanjikan					
<b>Metode Pembayaran</b>						
5	Ada insentif diluar gaji yang diterima karyawan					
6	Perusahaan memberikan tunjangan (THR) yang membantu memenuhi kebutuhan					
<b>Penentuan bayaran</b>						
7	Kompensasi tidak pernah telat dari waktu yang ditentukan					
8	Kompensasi yang di berikan utuh sepenuhnya tanpa ada potongan					
<b>Kontrol Pembayaran</b>						
9	Kompensasi harus sering dilakukan pengawasan					
10	Pembayaran kompensasi harus sesuai dengan yang di janjikan kepada karyawan					

**TABULASI KUISIONER**

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y.8	Y.9	Y.10	Y11	Y12	TOTAL
A01	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	56
A02	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49
A03	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A04	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	50
A05	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	38
A06	5	4	2	4	5	3	2	4	4	2	5	4	44
A07	3	4	3	5	5	3	3	3	3	2	3	2	39
A08	3	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	44
A09	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
A13	3	3	3	3	5	3	3	5	5	5	3	5	46
A14	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	54
A15	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	54
A16	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	5	3	46
A17	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	54
A18	3	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	50
A19	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	56
A20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A21	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	53
A22	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	51
A23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
A24	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	53
A25	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	57
A26	3	3	3	2	5	3	3	4	4	4	3	4	41
A27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	57
A28	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
A29	5	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	42
A30	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
A31	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	57
A32	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	5	44
A33	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	54
A34	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	32
A35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
A36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A37	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	38
A38	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	5	3	51















