

# PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI YANG DI MODERASI TUNJANGAN KINERJA

Burhany<sup>1</sup>; Wita Dwika Listihana<sup>2</sup>; Anto Ariyanto<sup>3</sup>

Universitas Lancang Kuning  
Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581  
E-mail : [burhany@gmail.com](mailto:burhany@gmail.com) (Koresponding)

**Abstract:** This study aims to analyze the effect of career development on employee work motivation, with performance allowances as a moderating variable. In modern organizational environments, career development is a key strategy for enhancing employee competence, loyalty, and work morale. However, the effectiveness of career development in driving motivation is inseparable from incentive factors, such as performance allowances, which can strengthen or weaken this relationship. This study used a quantitative approach by distributing questionnaires to employees of the government agency being studied. Data analysis was conducted using the Moderated Regression Analysis (MRA) method to test the interaction effect between career development and performance allowances on work motivation. The results showed that career development had a positive and significant effect on employee work motivation. Furthermore, performance allowances were shown to moderate this relationship, with the effect of career development on work motivation becoming stronger at high levels of performance allowances. These findings indicate the importance of human resource management strategies that focus not only on formal career development but also consider financial rewards as an incentive to strengthen employee work motivation.

**Keywords:** *Career Development, Work Motivation, Performance Allowance*

Harapan tertinggi karyawan dalam dunia kerja adalah adanya peningkatan dan perkembangan karir dari tahun ke tahun. Adanya peningkatan dan pengembangan jejang karir yang jelas menjadi salah satu motivasi karyawan dalam bekerja karena Pengembangan karir dianggap sebagai proses peningkatan keterampilan bagi karyawan untuk tumbuh secara pribadi dan professional (Susanto, et al 2023). Pengembangan karir yang jelas akan memberikan dorongan dan semangat kepada pegawai untuk meningkatkan performa karyawan dalam bekerja. (Susanto, et al 2023) Peningkatan karir ini tentu saja adalah sesuatu yang diimpikan setiap karyawan, karena semakin tinggi posisi, dinilai semakin sukses kehidupan.

Pengembangan karir juga merupakan bentuk Apresiasi organisasi terhadap pekerjaan Karyawan. (Liana, 2021) Beberapa karyawan juga mengatakan bahwa kinerja yang buruk disebabkan oleh beban kerja yang berat dan kurangnya penghargaan atas kinerja staf. Tujuan utama dari

pengembangan karier adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mereka menjadi lebih efektif, efisien, dan mencapai hasil yang memuaskan dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi.

Dalam beberapa literature terdahulu menyebutkan jejang karir dapat meningkatkan Motivasi kerja Setiap hal yang dilakukan oleh karyawan di tempat kerja memiliki motivasinya tersendiri. Sesuatu hal Tidak bisa dipungkiri bahwa karyawan juga harus termotivasi di tempat kerja agar apa yang karyawan hasilkan bermanfaat bagi diri nya sendiri dan organisasi tempat karyawan bekerja. Faktanya, ada banyak cara untuk menghasilkan motivasi. Bagaimana memotivasi karyawan Salah satunya adalah dengan pengembangan karir. (Prayudi , 2023) menemukan bahwa salah satu hal yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai adalah pengembangan karir.

Pengembangan karir yang tersedia bagi seseorang dapat mempengaruhi tingkat

kepuasan kerja yang dirasakan. Orang-orang yang memiliki kesempatan untuk mengembangkan dan memperbaiki diri dalam pekerjaan mereka akan lebih termotivasi dan lebih puas dalam bekerja, sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja dan hasil kerja mereka. Sebaliknya, orang-orang yang tidak memiliki kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan mereka akan kurang termotivasi dan kurang puas dengan pekerjaan mereka, sehingga kinerja dan hasil yang dihasilkan juga akan kurang optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan kesempatan pengembangan karir yang adil dan merata bagi semua karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Motivasi karyawan adalah salah satu hal terpenting yang dapat mempengaruhi kemajuan bisnis perusahaan, bahkan dalam jangka panjang. Aunjun et al. (2017) membahas bahwa motivasi karyawan adalah elemen kritis yang memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi. (Ryan, 2017) untuk memahami motivasi karyawan dan kinerja organisasi. Bawa sudah jelas, motivasi karyawan mengarah pada tingkat kinerja perusahaan yang tinggi. Namun, untuk benar-benar memajukan teori motivasi karyawan, penting untuk secara dekat memeriksa motivasi karyawan pada tingkat kinerja karyawan.

Dalam Kontek ASN, Pengembangan Karir di atur dalam Peraturan dan Perundangan PP No. 11 Tahun 2017, pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Manajemen pengembangan karier dapat diselenggarakan di tingkat Instansi dan Nasional yang dapat dilakukan melalui mutasi dan/atau promosi, serta penugasan khusus.

Dalam menyelenggarakan manajemen pengembangan karier PNS tingkat instansi, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) wajib menetapkan rencana pengembangan karier, melaksanakan pengembangan karier, serta melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pengembangan karier. Sedangkan pada

tingkat nasional, BKN wajib mengumumkan informasi lowongan jabatan di seluruh instansi Pemerintah melalui sistem informasi ASN, dimana setiap PPK menominasikan PNS yang masuk dalam kelompok rencana sukses di lingkungannya untuk mengisi lowongan sesuai kebutuhan instansi.

Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) telah mengeluarkan kebijakan Reformasi Birokrasi Bidang Sumber Daya Manusia, salah satunya adalah penataan sistem pemberian Tunjangan Kinerja (di Indonesia sering disebut juga dengan istilah remunerasi). Tahun 2014 pemerintah telah menyusun sistem kompensasi baru bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), yang berbasis pada jabatan dan kinerja (performance). Pemberian tunjangan kinerja sebagai bagian dari upaya mencegah tindak korupsi kalangan birokrasi pemerintah dan dapat menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja para aparatur.

Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No.5 tahun 2015 disebutkan bahwa Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja. Pemberian tunjangan kinerja harus seiring dengan peningkatan kinerja pegawai. Karenanya, seluruh pegawai harus meningkatkan integritas, disiplin, prestasi kerja (kinerja), kerjasama diantara para pegawai, serta meningkatkan komitmen dan motivasi. Besar tunjangan kinerja bersifat fluktuatif tergantung kinerja pegawai yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan pendapat Simamora (2004:34) yang menyatakan bahwa prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab pegawai tersebut.

Dari perspektif teoritis kompensasi berbasis kinerja merupakan gagasan yang inovatif karena sistem ini memungkinkan organisasi mendorong tingkat rata-rata motivasi kerja individu, meningkatkan pencapaian yang berorientasi individu dan mempertahankan penilaian yang tinggi bagi pegawai yang memiliki kinerja tinggi (Kopelman, 2001:37).

Namun pendapat diatas bertolak belakang dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hanifah, 2017) tunjangan kinerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Ini berbanting dengan pemberian tunjangan kinerja tidak berdampak terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai.

Beberapa penelitian lain menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan tunjangan kinerja, Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Muslimin, dkk 2024) membuktikan baik secara parsial atau simultan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Tunjangan Kinerja. Ini menjadi celah atau Gap pada penelitian ini.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik, pemerintah Kabupaten Rokan Hilir (Rohil) telah menerapkan berbagai kebijakan terkait pengelolaan sumber daya manusia, termasuk pengembangan karir aparatur sipil negara (ASN) dan pemberian tunjangan kinerja. Meskipun kebijakan tersebut telah berjalan, masih ditemukan adanya fenomena menurunnya motivasi kerja di kalangan ASN, seperti: (1) ASN yang kurang antusias dalam menyelesaikan tugas, (2) Tingkat kehadiran dan disiplin kerja yang fluktuatif, (3) Ketergantungan terhadap insentif finansial tanpa peningkatan signifikan dalam kinerja, (4) Minimnya inisiatif atau partisipasi dalam pengembangan kompetensi diri.

Fenomena ini menimbulkan pertanyaan apakah pengembangan karir yang selama ini dilakukan sudah efektif dalam mendorong motivasi kerja ASN, serta sejauh mana tunjangan kinerja mampu memperkuat hubungan tersebut. Di sisi lain, penting juga untuk memahami apakah kebijakan tunjangan kinerja justru hanya menjadi pemicu motivasi ekstrinsik sementara, tanpa menciptakan motivasi intrinsik yang berkelanjutan.

Berdasarkan fenomena dan landasan teoritis serta adanya gap penelitian terdahulu tersebut diatas peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam lagi mengenai hal-hal yang mempengaruhi pengembangan karir serta dampak dari pengembangan karir yang

sistematis. Fenomena ini menjadi dasar permasalahan yang akan di kaji dalam penelitian ini dengan judul: Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Yang Di Moderasi Tunjangan Kinerja

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif Menurut Creswell (2013), penelitian kuantitatif merupakan pendekatan sistematis dan objektif dalam pengumpulan dan analisis data yang melibatkan penggunaan data numerik untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang valid dan andal tentang fenomena atau masalah tertentu. Kemudian menurut pendapat Kittur (2023. Populasi dan Sampel Dinas Koperasi dan UMKM di Kebupaten Rokan Hilir. Jumlah keseluruhan pegawai di Dinas Koperasi dan UMKM Rokan hilir keseluruhan adalah 110.

## HASIL

### Hasil pengujian *common method variance* (CMV)

Penelitian ini mengumpulkan data pada waktu dan sumber yang sama. Oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa data tersebut masih berpotensi menghasilkan *common method variance* (CMV) (Podsakoff et al., 2003, 2012). Untuk memastikan bias metode umum dapat dikendalikan, penelitian ini menggunakan *full collinearity variance inflation factors* (VIFs) untuk mengevaluasi apakah data dalam penelitian memiliki masalah CMV atau tidak (Kock, 2015).

**Tabel 4.6 Hasil pengujian *full collinearity VIFs***

Pengembangan Karir	Motivasi Kerja	Tunjangan Kinerja	TUKIN*K
1.915	1.066	1.779	1.509

Hasil (Tabel 4.6) hasil pengujian *full collinearity VIFs* menunjukkan bahwa Pengembangan karir pada angka 1.915. **Motivasi Kerja** pada angka 1.066 dan **Tunjangan Kinerja** pada angka 1.779. **TUKIN\*K** adalah 1.509. Masing-masing

variabel memiliki nilai *full collinearity VIFs* lebih rendah dari 3.3. Dengan demikian, data dalam penelitian ini tidak berpotensi menghasilkan *common method variance* (CMV) (Kock, 2015).

### Hasil pengujian *model fit and quality indices*

Tabel 4.6 menampilkan pengujian *model fit and quality indices* dalam analisis PLS pada penelitian ini meliputi *average R-square* (ARS), *average path coefficient* (APC), dan *average variance inflation factor* (AVIF). Hasil pengujian menunjukkan bahwa model cocok dengan data [ARS =0.224, ( $P<0.01$ ); APC =0.197, ( $P<0.001$ ), AVIF =1.064. Nilai AVIF yang lebih rendah dari 3.3 menunjukkan bahwa model tersebut bebas dari masalah multikolinearitas (Hair et al., 2014).

**Tabel 4.6. Hasil pengujian *model fit and quality indices***

Param eter	Nilai	Rule of thumb
Average path coefficient (APC)	0.212/P= 0.004	p-value<0,05
Average R-square	0.163/P= 0.015	p-value<0,05
ARS		
Average block VIF (AVIF)	1.033	<3,3
Tenengaus Gof (GoF)	0.368	$\geq 0,10$ ( <i>small effect size</i> ), $\geq 0,25$ ( <i>Medium effect size</i> ), dan $\geq 0,36$ ( <i>large effect size</i> )
Q-Square (Q <sup>2</sup> )	0.155	>0 ( <i>acceptable predictive model</i> )
Motivasi Kerja		

Hasil pengujian juga menghitung indeks *Goodness of Fit* (GoF). Indeks GoF

bertujuan untuk mengevaluasi kecocokan model *outer* dan *inner* pada PLS (Tenenhaus et al., 2005). Nilai batas untuk GoF adalah 0.10 (kecil), 0,25 (sedang), dan 0.36 (besar) (Wetzels et al., 2009). Nilai GoF dalam penelitian ini adalah 0.381, yaitu berada pada kategori sedang dari nilai ambang batas 052. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini berkinerja baik (Wetzels et al., 2009). Selain itu, koefisien  $Q^2$  pada tabel 4.5 menunjukkan nilai yang lebih besar dari nol, yang menjelaskan bahwa model memiliki nilai prediksi yang dapat diterima (O'Cass & Weerawardena, 2010).

### Hasil pengujian model pengukuran

Pada analisis SEM-PLS, pengujian model pengukuran bertujuan untuk mengevaluasi validasi skala pengukuran setiap variabel (Hair et al., 2014). Evaluasi model pengukuran dilakukan dalam tiga tahap.

**Tabel 4.7 Evaluasi model pengukuran reflektif**

Variabel	Item	Loadings	AVE	CR	$\alpha$
<i>Pengembangan Karir</i>	X1	0.872	0.758	0.940	0.919
	X2	0.924			
	X3	0.797			
	X4	0.915			
	X5	0.838			
<i>Motivasi Kerja</i>	Y1	0.909	0.826	0.974	0.970
	Y2	0.903			
	Y3	0.921			
	Y4	0.899			
	Y5	0.882			
	Y6	0.914			
	Y7	0.935			
	Y8	0.905			
<i>Tunjangan Kinerja</i>	M1	0.707	0.737	0.933	0.909
	M2	0.864			
	M3	0.894			
	M4	0.895			
	M5	0.917			

Catatan: CR = Composite reliability,  $\alpha$  = Cronbach alpha, AVE = *average variances extracted*,

\*\*\* signifikan pada level 0,001

*Tahap pertama* adalah menguji atau mengevaluasi konsistensi internal dari reliabilitas setiap variabel. Sebuah skala pengukuran variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai composite reliability (CR) dan nilai cronbach alpha ( $\alpha$ ) diatas 0,7. Hasil pada table 4.7 dapat

dilihat bahwa seluruh nilai CR dan  $\alpha$  pada setiap variabel berada diatas 0,7. Hal ini dapat dijelaskan bahwa skala pengukuran variabel dalam penelitian ini memiliki konsistensi reliabilitas yang baik.

**Tabel 4.8 Hasil Loadings dan Crossloading**

	KA RIR	MOTI VAS	TU KIN	TUKI N*K	Type (a)	SE	P valu e
X1	0.87 2	0.021	- 0.03 7	-0.001	Refl ect	0.0 73	<0.0 01
X2	0.92 4	-0.031	- 0.01 9	-0.131	Refl ect	0.0 72	<0.0 01
X3	0.79 7	-0.020	0.07 1	0.232	Refl ect	0.0 74	<0.0 01
X4	0.91 5	0.007	- 0.12 0	0.045	Refl ect	0.0 72	<0.0 01
X5	0.83 8	0.024	0.12 3	-0.124	Refl ect	0.0 73	<0.0 01
Y1	0.05 0	0.909	0.02 8	-0.003	Refl ect	0.0 72	<0.0 01
Y2	0.04 4	0.903	0.05 7	0.006	Refl ect	0.0 72	<0.0 01
Y3	0.00 8	0.921	- 0.08 4	-0.028	Refl ect	0.0 72	<0.0 01
Y4	- 0.05 1	0.899	- 0.01 5	-0.008	Refl ect	0.0 72	<0.0 01
Y5	0.01 1	0.882	0.04 4	0.069	Refl ect	0.0 72	<0.0 01
Y6	- 0.03 2	0.914	- 0.05 7	-0.078	Refl ect	0.0 72	<0.0 01
Y7	0.04 6	0.935	- 0.01 2	0.047	Refl ect	0.0 71	<0.0 01
Y8	- 0.07 8	0.905	0.04 3	-0.003	Refl ect	0.0 72	<0.0 01
M1	- 0.09 3	-0.027	0.70 7	-0.155	Refl ect	0.0 76	<0.0 01
M2	- 0.02 9	-0.047	0.86 4	-0.037	Refl ect	0.0 73	<0.0 01
M3	0.04 3	0.018	0.89 4	0.084	Refl ect	0.0 72	<0.0 01
M4	0.05 4	0.005	0.89 5	-0.020	Refl ect	0.0 72	<0.0 01
M5	0.00 4	0.042	0.91 7	0.092	Refl ect	0.0 72	<0.0 01
TUKI N*K	- 0.00 0	-0.000	0.00 0	1.000	Refl ect	0.0 70	<0.0 01

Selanjutnya, *tahap kedua* adalah pengujian validitas pada setiap variabel. Uji validitas variabel terdiri dari dua pengujian: (1) uji validitas konvergen; (2) uji validitas diskriminan. Pada pengujian validitas konvergen, setiap item pertanyaan dikatakan valid apabila memiliki nilai *loading* diatas sama dengan 0,50 (Chin, 2010). Pada table

4.7 dapat dilihat bahwa seluruh item pertanyaan yang ada pada penelitian ini memiliki nilai *loading* diatas 0,50

Selain itu, pengujian validitas konvergen juga dapat dilihat dari nilai *average variances extracted* (AVE). Sebuah variabel dikatakan valid secara konvergen apabila memiliki nilai AVE diatas sama dengan 0,50 (Chin, 2010). Pada table 4.6 dapat dilihat bahwa nilai AVE setiap variabel adalah diatas 0,50. Berdasarkan kedua hasil tersebut (nilai *loadings* dan AVE), maka dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan yang ada pada skala pengukuran variabel pada penelitian valid secara konvergen.

**Tabel 4.9 Hasil pengujian “Fornell-Larcker Criterion”**

KARIR	MOTIVAS	TUKIN
0.870	0.033	0.626
0.033	0.909	0.183
0.626	0.183	0.859
-0.540	-0.165	-0.479

Catatan: Akar kuadrat dari *average variances extracted* (AVE) ditunjukkan pada diagonal

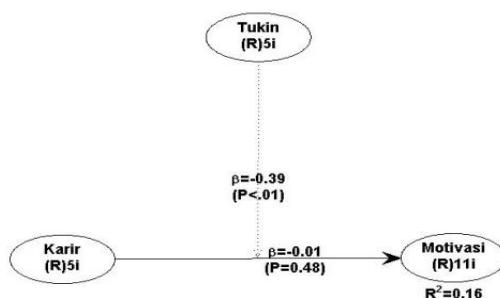
Pada pengujian selanjutnya, yaitu uji validitas diskriminan, item pertanyaan dalam sebuah skala pengukuran dikatakan valid secara diskriminan apabila item pengukur variabel memiliki korelasi yang kuat terhadap variabel yang diukurnya dan memiliki korelasi yang lemah atau bahkan cenderung tidak berkorelasi signifikan dengan variabel lain (Neuman, 2014). Pada table 4.11 dapat dilihat bahwa seluruh item pengukur variabel-variabel penelitian memiliki korelasi lebih tinggi dibandingkan dengan variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Selain itu, pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan dengan menggunakan “Fornell-Larcker Criterion” (Fornell & Larcker, 1981).

Hasil-hasil Uji statistik tersebut (*loading* dan *cross-loading*; *fornell-larcker criterion*) menunjukkan bahwa :

**Tabel 1. Hasil Uji Hipotesi**

Model 1:Full Model		
Eksogen /Endogen Pengembangan	Path coefficients 0,021	P. value 0,408 Tidak

Karir → Motivasi	Signifikan		
Pengaruh moderasi			
Pengembangan Karir → Tukin → Motivasi	-0.404	<0.001	signifikan
Keterangan : signifikan pada: * $p < 0,10$ , ** $p < 0,05$ , *** $p < 0,01$			



Tabel 4.10, Gambar 4.5. mengungkapkan nilai koefisien jalur yang dihasilkan oleh analisis SEM-PLS dari model penelitian yang diusulkan dalam penelitian ini. Hipotesis pertama (H1) Pengembangan Karir Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hasil pada table 4.10 Tabel tersebut menunjukkan bahwa tanpa variabel mediasi, secara langsung Pengembangan Karir tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai. ( $\beta = 0,021$   $p = 0,408$ ).

Hipotesis kedua (H2): Tunjangan Kinerja Memoderasi hubungan Pengembangan Karir terhadap Motivasi kerja Pegawai. Hasil pada table 4.10 dan gambar 4.1 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ( $\beta = -0.404$ ,  $p < 0.001$ ). Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Tunjangan Kinerja berpengaruh negatif dan namun signifikan dalam memoderasi hubungan Pengembangan Karir terhadap Motivasi kerja pegawai.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Langsung Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini menyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai. Namun, hasil uji statistik menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan secara langsung, dengan nilai koefisien jalur sebesar

$\beta = 0,021$  dan nilai  $p = 0,408$ . Hal ini berarti secara statistik, pengembangan karir tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di lingkungan yang diteliti.

Temuan ini bertentangan dengan sebagian teori yang menyatakan bahwa pengembangan karir seharusnya mampu meningkatkan motivasi kerja, karena memberikan peluang kemajuan dan pertumbuhan profesional bagi pegawai. Namun, dalam konteks penelitian ini, ketidaksignifikannya tersebut dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti:

1. Pengembangan karir yang dilakukan mungkin bersifat formalitas atau tidak relevan dengan kebutuhan dan aspirasi pegawai.
2. Kurangnya persepsi manfaat jangka pendek dari program pengembangan karir yang ditawarkan.
3. Adanya faktor-faktor eksternal yang lebih dominan memengaruhi motivasi kerja, seperti beban kerja, iklim organisasi, atau hubungan antarpegawai.

### Peran Moderasi Tunjangan Kinerja terhadap Hubungan Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja

Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa Tunjangan Kinerja memoderasi hubungan antara Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik dengan nilai koefisien  $\beta = -0.404$  dan nilai  $p < 0.001$ , yang berarti signifikan, meskipun arah hubungan menunjukkan nilai negatif.

Interpretasi dari hasil ini adalah bahwa tunjangan kinerja memang memoderasi hubungan antara pengembangan karir dan motivasi kerja, namun arah moderasi tersebut bersifat negatif. Artinya, semakin tinggi tunjangan kinerja yang diterima pegawai, maka pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja justru semakin menurun.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode SEM-PLS pada ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Pengembangan Karir Tidak Berpengaruh Langsung terhadap Motivasi Kerja Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja pegawai, dengan nilai koefisien jalur  $\beta = 0,021$  dan nilai signifikansi  $p = 0,408$ . Hal ini berarti bahwa upaya pengembangan karir yang dilakukan belum mampu mendorong peningkatan motivasi kerja pegawai apabila tidak disertai faktor pendukung lainnya. Dengan demikian, hipotesis pertama tidak didukung secara statistik.
- 2) Tunjangan Kinerja Memoderasi Hubungan Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja secara Negatif dan Signifikan

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memoderasi hubungan antara pengembangan karir dan motivasi kerja pegawai secara signifikan, dengan nilai koefisien  $\beta = -0,404$  dan nilai signifikansi  $p < 0,001$ . Menariknya, arah moderasi yang ditunjukkan adalah negatif, yang berarti semakin tinggi tunjangan kinerja yang diterima, maka pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja justru cenderung menurun. Ini mengindikasikan adanya efek substitusi, di mana pegawai lebih merespons insentif finansial dibandingkan pengembangan kapasitas kerja sebagai pendorong utama motivasi.

## Implikasi Praktis

Hasil ini menunjukkan bahwa dalam konteks ASN Kabupaten Rokan Hilir, pengembangan karir tidak dapat berdiri sendiri dalam meningkatkan motivasi kerja, dan peran tunjangan kinerja sebagai faktor moderasi perlu dirancang secara hati-hati. Kombinasi yang tidak sinergis antara

pengembangan karir dan sistem insentif dapat mengurangi efektivitas kebijakan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan semangat kerja pegawai

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdillah, M. R. (2020a). Metode Penelitian: Perspektif Sains Organisasi. Pekanbaru, Riau: Unilak Press.
- Abdillah, M. R. (2020b). Effects of Altruistic Leadership on Knowledge Hiding among Subordinates: Testing a Dual Mediation Mechanism. (Doctoral dissertation, Da-Yeh University, Taiwan). Retrieved from: <https://hdl.handle.net/11296/g3e8ug>
- Abdillah, M. R., Anita, R., & Anugerah, R. (2016). Dampak iklim organisasi terhadap stres kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 20(1), 121-141.
- Anita, R., Abdillah, M. R., & Zakaria, N. B. (2021). Authentic leader and internal whistleblowers: testing a dual mediation mechanism. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 35-52. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2020-0036>
- Ariani, D. W. (2023). Relationship model of compensation, motivation, job satisfaction and employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 13(4), 9-13.
- Bawoleh, V. S., Pangemanan, S. S., & Tielung, M. V. (2015). The Effect of Motivation and Compensation toward Job Satisfaction in PT. Sig Asia Bitung. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(3).
- Febrianti, N. T., & SE, S. (2020). The effect of career development and motivation on employee performance through job satisfaction in Pt Jabar Jaya

- Perkasa. International Journal of Business and Social Science Research, 1(2).
- Farizqy, S. E., & Saluy, A. B. (2024). The Effect Of Work Motivation And Carrier Development On Employee Performance Mediated By Employee Engagement At. Journal of Accounting and Finance Management, 5(3), 517-536.
- Ghazanfar, F., Chuanmin, S., Khan, M. M., & Bashir, M. (2011). A study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation. International Journal of Business and Social Science, 2(1).
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 4(2), 2385-2393.
- Opsahl, R. L., & Dunnette, M. D. (1970). The role of financial compensation in industrial motivation. Management and Motivation. Tennessee: Kingsport Press Inc.
- Prayudi, A., & Komariyah, I. (2023). The impact of work motivation, work environment, and career development on employee job satisfaction. Jurnal Visi Manajemen, 9(1), 100-112.
- Saputra, G. A. P., & Suwandana, I. G. M. (2020). The role of job satisfaction mediates the relationship between compensation and career development on work motivation. American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR) e-ISSN: 2378-703X, 4(12), 258-267.
- Ratnasari, S. L., & Sutjahjo, G. (2019, October). The employee performance: career development, work motivation, and job satisfaction. In 2019 International Conference On Organizational Innovation (Icoi 2019) (pp. 583-589). Atlantis Press.
- Susanto, P. C., Sohaditama, J. P., & Benned, M. (2023, April). Determination of Motivation and Career Development: Analysis of Training, Competence. In Proceeding International Conference on Religion, Science and Education (Vol. 2, pp. 273-279).
- Setyawati, N. W., PG, D. S. W., & Rianto, M. R. (2022). Career development, motivation and promotion on employee performance. East Asian Journal of Multidisciplinary Research, 1(9), 1957-1970.
- Suci, F. E., Karyatun, S., & Digidowiseiso, K. (2023). The Effect of Job Placement, Competency, Career Development, and Motivation on Employee Job Satisfaction at Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor. Jurnal Syntax Admiration, 4(5), 810-821.
- Rasheed, M. I., Jamad, W. N., Pitafi, A. H., & Iqbal, S. M. J. (2020). Perceived compensation fairness, job design, and employee motivation: The mediating role of working environment. South Asian Journal of Management, 14(2), 229-246.
- Sidabutar, E., Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2020). The impact of compensation, motivation, and job satisfaction on employee performance. Journal of Multidisciplinary Academic, 4(1), 1-5.
- Wau, J. (2021). The effect of career development, work motivation, and job satisfaction on employee performance. Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM), 7(2), 262-262.