

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai adalah aspek krusial suatu organisasi mewujudkan suatu tujuan. Berhasilnya suatu organisasi atau perusahaan disebabkan oleh penampilan kinerja pegawai yang berada di dalamnya. Bagi suatu organisasi bukanlah hal yang mudah untuk mewujudkan kesuksesan, sehingga dibutuhkan banyak pemikiran. Kemajuan teknologi tidak selalu menjamin kinerja yang baik, yang ditunjang oleh teknologi di perusahaan. Hal ini mengindikasikan pentingnya peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan (Alfian & Guswinta, 2023).

Kantor Samsat Semarang 1 merupakan Unit Pelaksana Pelayanan Pendapatan (UPPD) yang memberikan layanan pajak kendaraan bermotor (PKB) dan legalisasi STNK, serta melaksanakan sistem administrasi manunggal satu atap (SAMSAT). Kantor SAMSAT Semarang 1 didirikan yang menjadi bagian dari sistem Jawa Tengah, yang sebelumnya mempunyai instansi yang sama yang disebut Dinas Pendapatan Daerah (DIPENDA) yang berdiri tahun 1967 dan diubah menjadi instansi fungsional pada tahun 1981 dan 2001. UPPD ini dibantu oleh 4 instansi utama: Kepolisian, Badan Pengelola Keuangan Daerah (Bapenda), dan Badan Usaha (Bank Jateng dan Jasa Raharja).

Responden penelitian ini adalah pegawai harian lepas (PHL) SAMSAT Kota Semarang I dari keempat instansi tersebut. Jumlah PHL keempat instansi tersebut sebanyak 64 orang terdiri dari Bank Jateng 7 orang, Bapenda 15 orang, Polisi 40 orang dan Jasa Raharja 2 orang. Setiap PHL Samsat Kota Semarang I dituntut menunjukkan kinerja yang maksimal. Berdasarkan pengukuran kinerja dari Fahraini & Syarif (2022), indikator kinerja adalah kuantitas. Kuantitas dalam penelitian ini bisa diasumsikan sebagai banyaknya pekerjaan yang tidak dapat terselesaikan pada waktunya karena melakukan kesalahan. Berikut adalah data kinerja PHL Samsat Kota Semarang I tahun 2024 yaitu :

Tabel 1.
Kinerja PHL Samsat Kota Semarang I
Tahun 2024

No.	Keterangan	Kesalahan Kali
1	Pencairan Tunjangan/Tambahan Tunjangan Pegawai (TPP)	2
2	Pelaporan dan Evaluasi Kinerja	
	a. LKiJP	1
	b. LPPD	1
	c. LKPj	1
3	Penyebaran Informasi	3

Sumber : Samsat Kota Semarang I, 2026

LKjIP = Laporan Kinerja Instansi Pemerintah
LPPD = Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah
LKPj = Laporan Keterangan Pertanggungjawaban

Tabel 1. menunjukkan bahwa dari banyaknya pekerjaan yang diberikan kepada pegawai tidak semuanya terdapat kesalahan yang mengharuskan pekerjaan tersebut diperbaiki, namun demikian terdapat beberapa item pekerjaan yang mengalami beberapa kesalahan sehingga terjadi keterlambatan dalam penyelesaiannya. Kesalahan pada setiap proses pencairan Tunjangan/Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) terjadi antara dua hingga tiga kali dan berulang pada kesalahan yang hampir sama seperti perhitungan pajak, input data, tanggal pengesahan, dan penganggaran yang tidak sesuai. Kesalahan dalam penyusunan laporan dan evaluasi pekerjaan terjadi karena kurangnya koordinasi antar bidang dan sering adanya anggapan bahwa pembuatan laporan dan evaluasi kinerja adalah tugas salah satu bidang saja. Sehingga penyajian data tidak dapat diperbarui secara berkala dan berdampak pada salah dalam menganalisa dan menginterpretasi hasil, yang menyebabkan kesimpulan menjadi salah dan keputusan yang kurang tepat.

Kinerja adalah hasil pekerjaan pegawai dalam menjalankan tugas, tanggungjawab, dan kewajibannya serta hasil kerjanya yang berkualitas dan berkuantitas sesuai tanggungjawab yang dilimpahkan. Kinerja sendiri bergantung pada banyak aspek untuk mewujudkan tujuan dan sasaran perusahaan atau organisasi pada waktu tertentu. Biasanya, pegawai dengan kualitas kinerja yang baik juga didukung oleh latihan yang diterimanya sehingga mampu menjalankan tugasnya dengan terampil dan berinovasi. Kinerja yang baik di suatu perusahaan juga bergantung pada upaya pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya (Yolinza & Marlius, 2023).

Banyak variabel dapat memengaruhi naik turunnya kinerja pegawai suatu perusahaan atau instansi. Menurut Dewi et al. (2022), pengembangan karir dan kompensasi merupakan variabel-variabel yang dapat memengaruhi kinerja pegawai suatu organisasi.

Pengembangan karir mengacu pada berbagai pengalaman pelatihan, tanggung jawab kerja, dan hubungan pengarahan. Pengembangan karir memiliki tujuan untuk memperoleh pegawai organisasi yang berkualitas dan berkompeten sesuai kebutuhan organisasi guna memiliki kemampuan dalam peningkatan kinerjanya.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Dewi et al. (2022), Pramaisela & Wahyuati (2022), Yolinza & Marlius (2023) serta Hosen et al. (2024) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, hasil penelitian Nuriyah et al. (2022) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kompensasi karyawan memainkan peran penting dalam derajat kepuasan dan motivasi kerja, serta hasil pekerjaan. Jika pegawai puas dengan apa yang sudah dibagikan perusahaan, maka pegawai akan berusaha dengan sebaik mungkin dalam mewujudkan tujuan organisasi yang selanjutnya akan memengaruhi hasil pekerjaan atau kinerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan hasil Fahraini & Syarif (2022), Dewi et al. (2022), Lipuku et al. (2022) serta Alfian & Guswinta (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, hasil penelitian Rianda & Winarno (2022) menyatakan perbedaan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil beberapa penelitian sebelumnya tentang pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja pegawai didapat hasil yang tidak sama sehingga terjadi *research gap*. Oleh sebab itu, penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya dengan menambahkan variabel kepuasan kerja sesuai penelitian Al-Haidan et al. (2022), Mulyadi et al. (2022), Dharmawan et al. (2024) serta Ompusunggu et al. (2024). Pada penelitian tersebut, kepuasan kerja menjadi mediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai baik langsung ataupun tidak langsung. Di samping itu, pada penelitian Handoko et al. (2021), Marcelia et al. (2022) serta Sartikaningwati et al. (2024) kepuasan kerja menjadi mediasi langsung atau tidak langsung pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja adalah variabel yang paling penting dalam menghasilkan pekerjaan yang terbaik. Untuk mengetahui kepuasan kerja pegawai, manajer harus mengetahui karakter atau perilaku setiap orang yang dipimpinnya. Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai memungkinkan pegawai tersebut akan bisa meningkatkan kinerjanya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja?
2. Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja?
3. Bagaimana pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai?
4. Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai?
5. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai?
6. Bagaimana pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui mediasi Kepuasan Kerja?
7. Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui mediasi Kepuasan Kerja?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja
2. Untuk menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja
3. Untuk menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai
4. Untuk menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai
5. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai
6. Untuk menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui mediasi Kepuasan Kerja.

7. Untuk menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui mediasi Kepuasan Kerja.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Teoritis

Temuan penelitian ini diharapkan dapat menguatkan dan menguji ulang Teori Penetapan Tujuan terkait dengan instansi pemerintah, menjadi referensi empiris bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang membahas peran kepuasan kerja dalam hubungan antara pengembangan karir, kompensasi dan kinerja pegawai, menambah wawasan akademik mengenai dinamika perilaku kerja pegawai, khususnya di instansi pemerintah.

2. Praktis

a. Bagi Manajemen Samsat Kota Semarang I

Penelitian ini bisa dijadikan sebagai input dan bahan pemikiran bagi Manajemen Samsat Kota Semarang I dalam mengambil kebijakan untuk rangka peningkatan kinerja pegawai yang lebih baik dan membagikan pengetahuan yang mungkin bisa diterapkan oleh perusahaan/institusi lain yang sejenis.

b. Bagi Pihak Akademisi

Penelitian ini dapat meningkatkan pemahaman melalui implikasi di lapangan, memberikan kontribusi nyata terhadap permasalahan di masyarakat, mengembangkan pengalaman dan pengetahuan, memacu inovasi dan meningkatkan metode pengkajian, serta berfungsi sebagai dasar untuk penelitian mendatang.

2. Kajian Teori dan Hipotesis

2.1 Kajian Teori

2.1.1 *Grand Theory (Goal Setting Theory – Teori Penetapan Tujuan)*

Penetapan tujuan didasarkan pada keyakinan bahwa hidup adalah mekanisme aktivitas yang diarahkan pada tujuan. Tujuan artinya hasil yang ingin dicapai seseorang. Pada organisasi, orang didorong untuk fokus pada sasaran dan pencapaian tujuan. Sasaran bersifat internal dan eksternal seseorang. Secara internal, tujuan adalah keinginan untuk mencapai sesuatu. Secara eksternal, tujuan adalah sesuatu atau hal-hal yang dicari, misalnya tingkat kinerja, penjualan pada pelanggan, atau promosi. Hubungan positif antara penetapan tujuan dan kinerja adalah salah satu topik yang paling seringkali dikaji dalam literatur manajemen dan keorganisasian (Miles, 2012).

Menurut teori penetapan tujuan, tingkat kinerja yang tinggi umumnya terjadi bila tujuannya kompleks dan spesifik. Makin sulit suatu tujuan dilimpahkan pada seseorang, maka makin tinggi pula tingkat kinerjanya. Secara khusus, tujuan sulit ditentukan untuk karyawan, sehingga capaian tujuan menyediakan karyawan dengan dasar penilaian yang obyektif dan tidak ambigu serta efektivitas dalam kinerjanya (Miles, 2012).

2.1.2 Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses pertumbuhan karir pada pribadi dengan cara yang telah ditentukan (Badriyah, 2022). Daryanto & Suryanto (2022), mendeskripsikan pengembangan karir yaitu persiapan seseorang untuk menanggung tugas dan pekerjaan yang lebih besar ataupun lebih tinggi dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2022), pengembangan karir yaitu kegiatan pegawai yang mendukung pegawai merancang karirnya di masa datang di perusahaan supaya perusahaan dan pegawai tersebut bisa meningkat dalam berkarir dengan baik. Sedangkan menurut Wibowo (2022), pengembangan karir yaitu rangkaian tingkatan yang menggerakkan pegawai yang memiliki potensi dan mendapat promosi melalui jabatan dan bertanggung jawab yang lebih besar. Juga menurut Sudiro & Putri (2026), pengembangan karir adalah suatu cara untuk mengembangkan keterampilan kerja setiap pegawai agar bisa mewujudkan hasil pekerjaan yang sesuai keinginan.

Pengembangan dan peningkatan karier SDM dilakukan melalui pelatihan karier dan sistem penilaian kinerja. Sistem karir secara umum meliputi kenaikan posisi, mutasi dan promosi. Pengembangan karier tidak hanya sekedar promosi jabatan, tetapi juga pengembangan dalam pekerjaan, baik dalam hal kepuasan kerja maupun peningkatan pengetahuan (Badriyah, 2022).

2.1.3 Kompensasi

Kompensasi adalah setiap pemberian atau ganjaran yang dibagikan perusahaan dan diperoleh oleh karyawan atas pekerjaan yang sudah dilakukannya (Badriyah, 2022). Pengertian lain dari kompensasi yaitu imbalan yang diperoleh seseorang dari suatu pekerjaan yang dilakukan (Kasmir, 2022). Deskripsi lain kompensasi adalah sesuatu yang dibagikan pada pegawai sebagai penghargaan atas pelayanannya kepada perusahaan (Mangkunegara, 2022). Arti lain kompensasi adalah cara penghargaan atau balas jasa kepada pegawai atas pemanfaatan tenaganya ataupun jasanya yang diberikan kepada perusahaan (Wibowo, 2022).

Seseorang bekerja untuk menyumbangkan waktu, tenaga dan pikirannya pada organisasi dan sebagai imbalannya, organisasi memberi penghargaan atau kompensasi dengan bentuk yang berbeda-beda. Sistem yang dipakai suatu organisasi untuk memberi penghargaan tersebut bisa memengaruhi semangat karyawan dan kepuasan kerjanya (Wibowo, 2022).

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perilaku atau yang dialami pegawai terhadap tingkah laku ataupun pengalaman pegawai yang berhubungan dengan aspek positif atau negatif dari pekerjaan yang terkait dengan penilaian masing-masing pegawai (Badriyah, 2022). Konsep lain kepuasan kerja adalah perasaan mental yang menjadikan rasa senang dan cinta pada pekerjaan (Daryanto & Suryanto, 2022). Arti lain kepuasan kerja adalah rasa senang ataupun tidak senang seorang karyawan mengenai pekerjaan atau keadaannya (Mangkunegara, 2022). Deskripsi lain kepuasan kerja adalah persepsi, pemikiran dan cara kerja seseorang serta persepsinya tentang pekerjaannya (Wibowo, 2022).

Tiap-tiap orang yang bekerja berharap merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja akan meningkatkan produktifitas yang sesuai harapan manajer. Oleh sebab itu, manajer sebaiknya mengetahui apa yang seharusnya dijalankan agar karyawan tetap puas dalam bekerja (Wibowo, 2022). Pekerjaan tersebut membutuhkan hubungan dengan teman kerja dan manajer, mentaati tata tertib, arah dan tujuan organisasi, terpenuhinya standar kerja, hidup dalam lingkungan kerja yang baik dan sebagainya (Wibowo, 2022).

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah kemauan seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan aktivitas dan menuntaskannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan hasil yang sesuai harapan (Daryanto & Suryanto, 2022). Pengertian lain kinerja pegawai adalah hasil kerja dengan kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan pegawai untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan kepada dirinya (Mangkunegara, 2022). Uraian lain kinerja pegawai adalah metode ataupun prosedur yang dilaksanakan pegawai terhadap capaian hasil pekerjaan yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan (Wibowo, 2022).

Kinerja organisasi dilaksanakan oleh seluruh SDM yang ada dalam organisasi, baik pimpinan ataupun pegawai. Setiap pegawai memiliki kapasitas yang didasarkan pada wawasan dan keterampilannya, komptensinya pada pekerjaan, motif dan kepuasannya. Namun demikian, pegawai juga memiliki personalitas, tindakan dan karakter yang bisa memengaruhi kinerjanya (Wibowo, 2022). Kebutuhan pegawai tidak hanya berupa pemenuhan kebutuhan materi seperti gaji yang wajar dan karier yang jelas, tetapi juga bervariasi meliputi kebutuhan akan harga diri dan kekuasaan, kepuasan kerja, dan kebutuhan akan prestasi yang berkelanjutan. Oleh sebab itu, pihak manajemen tentu diharuskan untuk mampu mengatur pegawainya secara seimbang antara kebutuhan pegawai dan kebutuhan operasional. Namun pegawai sangat mengharapkan hasil pekerjaannya berkualitas tinggi, kualitas terbaik, dan mampu memproduksi dengan cepat tepat waktunya (Daryanto & Suryanto, 2022).

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Namun, hasil yang diperoleh menunjukkan adanya ketidakkonsistenan sehingga penting untuk dilakukan penelitian lanjutan.

Amar et al. (2021) memperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sementara pelatihan dan motivasi kerja tidak memberikan pengaruh signifikan. Temuan ini diperkuat oleh Citrawati & Khuzaini (2021) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Handoko et al. (2021) menambahkan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, serta lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.

Dewi et al. (2022) menunjukkan kompensasi, pengembangan karir, dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini selaras dengan Fahraini & Syarif (2022) serta Marcelia et al. (2022) yang menemukan bahwa kompensasi, disiplin kerja, dan komunikasi mampu meningkatkan kinerja, meskipun motivasi tidak selalu berpengaruh signifikan. Mulyadi et al. (2022) juga menunjukkan bahwa fasilitas kerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, serta pengembangan karir terbukti memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja.

Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh Nuriyah et al. (2022) yang menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, meskipun disiplin kerja berpengaruh signifikan. Sementara itu, Pramaisela & Wahyuati (2022) mengungkapkan bahwa pengembangan karir, kepuasan kerja, dan beban kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Rianda & Winarno (2022) justru menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sementara lingkungan kerja fisik memberikan pengaruh yang lebih dominan.

Ulfa et al. (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja, tetapi disiplin dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Wirawan et al. (2022) menegaskan pentingnya kompensasi, disiplin, dan pelatihan dalam memengaruhi kepuasan kerja. Yaningsih & Triwahyuni (2022) juga menemukan bahwa pengawasan, beban kerja, dan pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya, Alfian & Guswinta (2023) menegaskan bahwa kompensasi dan beban kerja memengaruhi kinerja pegawai. Kayely et al. (2023) membuktikan bahwa penempatan kerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sementara rekrutmen tidak. Penelitian Pratama & Irbayuni (2023) menunjukkan kepuasan kerja dan disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil serupa diperoleh Yolinza & Marlius (2023) yang membuktikan pengembangan karir dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Dalam konteks lebih mutakhir, Cao et al. (2024) menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan kinerja pegawai. Dharmawan et al. (2024) menegaskan bahwa penilaian kinerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, serta berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Mariana et al. (2024) menemukan bahwa pengembangan karir dan pelatihan kerja memengaruhi kepuasan kerja, meskipun beban kerja tidak berpengaruh.

Ompusunggu et al. (2024) membuktikan bahwa pengembangan karir dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja baik langsung maupun melalui kepuasan kerja. Safrila & Oktiani (2024) juga menemukan bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Terakhir, Sartikaningwati et al. (2024) menegaskan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan melalui kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja pegawai.

Dari hasil penelitian-penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang erat, namun hasil empiris masih menunjukkan inkonsistensi. Ada

penelitian yang menemukan pengaruh signifikan, sementara penelitian lain menunjukkan hasil berbeda. Perbedaan hasil ini menegaskan adanya *research gap* yang perlu diteliti lebih lanjut, khususnya dalam konteks Pegawai Harian Lepas di SAMSAT Kota Semarang I.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Konsep dasar *goal setting theory* menerangkan keterkaitan antara penetapan tujuan pengembangan karir dan kepuasan kerja adalah bahwa adanya rencana pengembangan karir yang tertata dan terarah dapat memuaskan pegawai yang bersangkutan. Pegawai yang melihat peluang untuk berkembang, belajar, menerima promosi dan pengakuan di perusahaan seringkali mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi sebab tujuan pribadinya sesuai dengan tujuan perusahaan (Miles, 2012). Pengembangan karir membantu pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri Maslow, (1943) dan tujuan karir yang jelas meningkatkan kepuasan Locke & Latham, (1990). Pengembangan karir adalah usaha pegawai untuk mewujudkan tujuan karir di masa depan. Hal ini dapat meningkatkan potensi kerjanya bila ditunjang oleh bidang SDM yang berkualitas dalam mewujudkan tujuan karir pegawai yang bersangkutan (Yaningsih & Triwahyuni, 2022). Adanya program pengembangan karir yang jelas dan transparan akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai karena pegawai bisa mengetahui kriteria untuk meningkatkan karirnya di masa mendatang pada perusahaan.

Pada beberapa penelitian yang sudah dilakukan oleh Yaningsih & Triwahyuni (2022), Kayely et al. (2023) serta Mariana et al. (2024) ditemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah :

H₁ : Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

2.3.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Konsep dasar *goal setting theory* mengindikasikan bahwa kompensasi dapat memotivasi yang positif bila dihubungkan dengan pencapaian tujuan khusus, menarik dan diakui pegawai (Miles, 2012). Kompensasi memenuhi kebutuhan dasar Maslow, (1943), menjadi reward positif Skinner, (1953), dan bila adil akan menimbulkan kepuasan Wexley & Yukl, (1977). Kompensasi adalah semua imbalan yang dibagikan perusahaan pada pegawai atas partisipasi yang diberikan pegawai tersebut pada perusahaan (Sartikaningwati et al., 2024). Kompensasi terkait erat dengan kepuasan kerja secara langsung. Jika perusahaan memberi kompensasi yang tinggi kepada pegawai, hal tersebut juga akan memengaruhi kepuasan kerjanya yang tinggi. Sedangkan, jika perusahaan memberi kompensasi yang rendah, hal tersebut juga akan memengaruhi kepuasan kerjanya yang rendah. Konsep dasar yang menerangkan keterkaitan antara penetapan tujuan kompensasi dan kepuasan kerja adalah pemberian kompensasi yang mencukupi akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Pada beberapa penelitian yang sudah dilakukan oleh Amar et al. (2021), Wirawan et al. (2022), Aman-Ullah et al. (2023) serta Safrila & Oktiani (2024)

ditemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah :

H₂ : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

2.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Konsep dasar *goal setting theory* mengemukakan bahwa penetapan tujuan karir yang jelas, tertata, dan relevan dengan kebutuhan dan kemampuan pegawai akan mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuannya, sehingga akan memberikan dampak yang positif dan berarti atas peningkatan kinerjanya, yang akan memberi keuntungan, baik pegawai itu sendiri ataupun bagi perusahaan (Miles, 2012). Karir yang berkembang mendorong aktualisasi diri Maslow, (1943) dan pencapaian tujuan karir memotivasi peningkatan kinerja Locke & Latham (1990). Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan seseorang untuk peningkatan kinerjanya guna mencapai tujuan karirnya, secara legal dan berkesinambungan, dengan fokus pada pengembangan kecakapan pegawai (Pramaisela & Wahyuati, 2022). Dalam bekerja, pegawai tentu juga akan berpikir bagaimana meningkatkan status dan posisinya yang bisa dicapai dengan karirnya di masa depan. Jika karir seseorang berkembang dengan baik, berarti terjadi pertumbuhan, hal tersebut akan memberikan pengaruh pada kinerja pegawai yang bersangkutan.

Pada beberapa penelitian yang sudah dilakukan oleh Dewi et al. (2022), Pramaisela & Wahyuati (2022), Yolinza & Marlius (2023) serta Hosen et al. (2024) ditemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah :

H₃ : Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

2.3.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Konsep dasar *goal setting theory* didasarkan pada gagasan bahwa kompensasi yang baik dan tepat akan mendorong pegawai, mencukupi kebutuhannya, mewujudkan kepuasan kerja, dan membangkitkan rasa memiliki dan kesetiaan pada organisasi, sehingga secara umum memotivasi pegawai menghasilkan kinerja tinggi untuk mewujudkan tujuan organisasi (Miles, 2012). Kompensasi memenuhi kebutuhan dasar Maslow, (1943) memperkuat perilaku positif Skinner, (1953), dan mendorong kinerja bila dirasa adil Wexley & Yukl (1977). Kompensasi adalah semua imbalan yang dibagikan pada pegawai sebagai balasan atas kontribusinya terhadap perusahaan (Dewi et al., 2022). Kompensasi yang maksimal mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Kompensasi yang dibagikan pada pegawai tentu melalui berbagai pertimbangan sesuai kemampuan perusahaan serta kualitas yang dimiliki juga menentukan besaran kompensasi yang diberikan. Kompensasi yang mencukupi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pada beberapa penelitian yang sudah dilakukan oleh Dewi et al. (2022), Fahraini & Syarif (2022), Lipuku et al. (2022) serta Alfian & Guswinta (2023) ditemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah :

H₄ : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Konsep dasar *goal setting theory* menyatakan bahwa tujuan yang khusus dan menarik akan mendorong seseorang untuk mewujudkan hasil kerja yang terbaik, sehingga kinerjanya muncul. Interaksi ini terjadi sebab adanya tujuan yang nyata akan menaikkan komitmen individu terhadap organisasi, yang pada gilirannya berpengaruh pada tindakan dan upayanya untuk mewujudkan tujuan tersebut, sehingga menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja yang lebih baik (Miles, 2012). Pegawai yang puas lebih produktif Maslow, (1943) dan kepuasan karena tercapainya tujuan memperkuat komitmen kerja Locke & Latham (1990). Kepuasan kerja adalah sikap emosional pegawai pada pekerjaannya yang menyenangkan dan tidak menyenangkan terkait pada hubungannya dengan pekerjaan (Citrawati & Khuzaini, 2021). Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang terdapat pada diri pegawai, yang membantunya bekerja secara efektif sesuai dengan tujuan organisasi. Makin banyak bagian pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, makin tinggi tingkat kepuasannya (Pratama & Irbayuni, 2023). Untuk mengetahui kepuasan kerja pegawai, seorang manajer atau atasan harus mengetahui karakteristik setiap orang yang dipimpinya.

Pada beberapa penelitian yang sudah dilakukan oleh Babatunde et al. (2021), Citrawati & Khuzaini (2021), Kaya & Demirer (2021), Kumari et al. (2021), Unguren & Arslan (2021), Pramaisela & Wahyuati (2022), Pratama & Irbayuni (2023), Abinabo et al. (2024) serta Cao et al. (2024) ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah :

H₅ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

2.3.6 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

Konsep dasar *goal setting theory* menerangkan bahwa adanya penetapan tujuan pengembangan karir yang transparan akan menjadikan pegawai merasa puas yang selanjutnya akan meningkatkan kinerjanya. Pegawai yang berpeluang untuk berkembang dalam karirnya, pegawai akan memperoleh kepuasan sehingga akan bekerja maksimal dan kinerjanya akan meningkat (Miles, 2012). Karir yang berkembang menumbuhkan kepuasan Maslow, (1943) dan tujuan karir yang tercapai meningkatkan kinerja melalui kepuasan Locke & Latham (1990). Pengembangan karir adalah proses pemindahan pegawai ke posisi yang lebih tinggi didalam organisasi meliputi tanggung jawab, hak, dan kedudukannya (Mulyadi et al., 2022). Pengembangan karir yang jelas dan transparan akan menjadikan pegawai puas dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dialami seseorang atas pekerjaannya (Ompusunggu et al., 2024). Perasaan dan kepuasan pegawai memberikan kontribusi terhadap perkembangan kinerja yang normal (Dharmawan et al., 2024). Kepuasan kerja juga meliputi bagaimana orang merasa dihargai atas pekerjaan dan profesionalitasnya, serta bagaimana pekerjaan memuaskan harapannya. Ketika pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya, maka akan mendukung perusahaan dalam peningkatan kinerjanya (Ompusunggu et al., 2024).

Pada beberapa penelitian yang sudah dilakukan oleh Al-Haidan et al. (2022), Mulyadi et al. (2022), Dharmawan et al. (2024) serta Ompusunggu et al. (2024) ditemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah :

H₆ : Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

2.3.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

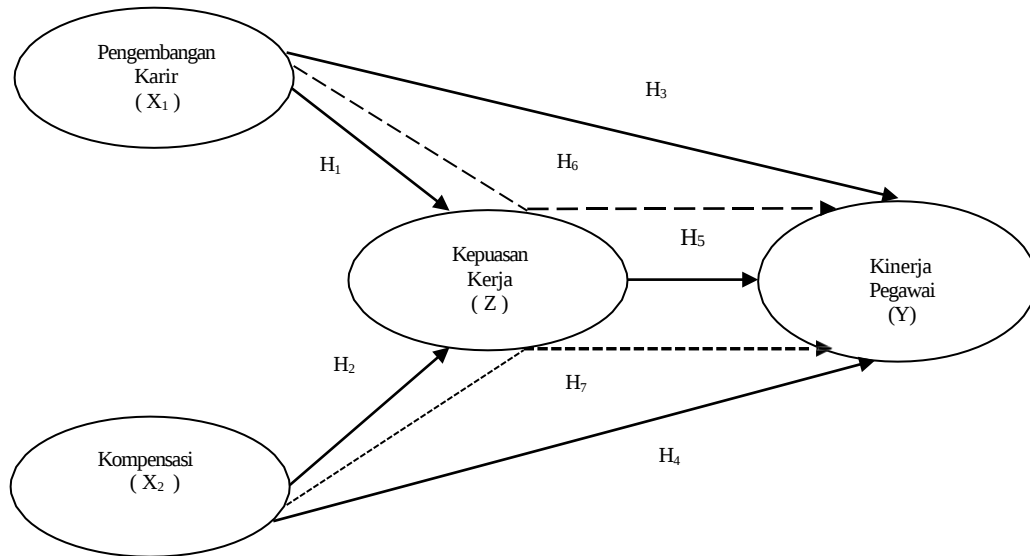
Konsep dasar *goal setting theory* menunjukkan bahwa menetapkan tujuan kompensasi yang adil yang terkait dengan peranserta pegawai dapat menjadikan pegawai puas dalam bekerja, yang selanjutnya memotivasi pegawai untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kompensasi yang diberikan perusahaan akan menjadikan pegawai menjadi puas sehingga meningkatkan kinerjanya (Miles, 2012). Kompensasi layak memenuhi kebutuhan Maslow, (1943) menjadi reward Skinner (1953), dan bila adil menumbuhkan kepuasan yang berdampak pada kinerja Wexley & Yukl (1977). Kompensasi adalah setiap penghasilan berupa uang, barang, langsung ataupun tidak langsung, atau yang diperoleh pegawai atas jasa-jasanya yang diberikan kepada organisasi (Marcelia et al., 2022). Kompensasi penting bagi pegawai sebab besarnya kompensasi merupakan salah satu tolok ukur kinerja pegawai. Jika metode kompensasi yang diberikan organisasi baik, pegawai dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan tanggungjawabnya untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh organisasi. Oleh sebab itu, kompensasi merupakan aspek utama dalam peningkatan kepuasan kerja (Handoko et al., 2021). Bila seorang pegawai memperoleh kompensasi yang layak atas pekerjaannya di perusahaan, maka pegawai tersebut juga akan memperoleh kepuasan kerja, yang akan meningkatkan gairah kerja pegawai yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Pada beberapa penelitian yang sudah dilakukan oleh Handoko et al. (2021), Marcelia et al. (2022) serta Sartikaningwati et al. (2024) ditemukan bahwa kompensasi karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah :

H₇ : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

2.4 Model Penelitian

Model penelitian mencerminkan gambaran semua konsep yang terkait dan direpresentasikan dalam diagram dan panah sebagai pola hubungan antara variabel bebas dengan terikat. Sedangkan struktur model penelitian ini yaitu :



Gambar 1
Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi

Populasi penelitian ini adalah pegawai harian lepas (PHL) SAMSAT Kota Semarang I, Jl. Brigjend. Sudiarto 428, Semarang yang berjumlah 64 orang.

Berikut bisa diketahui jumlah pegawai harian lepas (PHL) dan instansi yang menaunginya yaitu :

Tabel 2.
Jumlah Pegawai Harian Lepas (PHL)
SAMSAT Kota Semarang I
Tahun 2026

No.	Instansi	Pegawai
1	Bank Jateng	7
2	Bappeda	15
3	Polisi	40
4	Jasa Raharja (JR)	2
	Jumlah	64

Sumber : Data sekunder diolah, 2026

Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai harian lepas (PHL) SAMSAT Kota Semarang I Semarang.

3.2 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel penelitian ini sebanyak 64 orang dan jumlahnya sama dengan populasinya yaitu 64 dan < 100 , maka penelitian ini mempergunakan teknik sampel jenuh atau sensus yaitu cara perolehan sampel apabila populasinya dipilih semuanya menjadi sampel (Kasmir, 2022).

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan alat ukur bagi variabel dan menjadi dasar pembuatan kuesioner penelitian. Sedangkan definisi operasional penelitian ini yaitu :

Tabel 3.
Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi Konsep	Indikator	Sumber
1	Pengembangan Karir (X_1)	Tindakan mengembangkan diri yang dilakukan pegawai untuk mencapai karir yang direncanakan Yolinz & Marlius (2023)	a. Keadilan dalam karir b. Kepedulian atasan c. Informasi yang jelas dalam promosi d. Keinginan untuk dipromosikan e. Puas dalam bekerja	Yolinz & Marlius (2023)
2	Kompensasi (X_2)	Semua penghasilan yang bentuknya uang maupun barang, langsung dan tidak langsung, yang diperoleh pegawai untuk penghargaan atas jasanya yang diberikannya di perusahaan Alfian & Guswinta (2023)	a. Gaji b. Insentif c. Tunjangan d. Fasilitas	Alfian & Guswinta (2023)
3	Kepuasan Kerja (Z)	Pandangan pegawai terhadap perbedaan antara imbalan yang diperoleh dan imbalan yang seharusnya diperoleh Pramaisela & Wahyuati (2022)	a. Pekerjaan yang menantang b. Kondisi kerja yang mendukung c. Kesesuaian individu dengan pekerjaan d. Rekan kerja yang harmonis	Pramaisela & Wahyuati (2022)
4	Kinerja Pegawai (Y)	Hasil yang diraih oleh pegawai selaras dengan parameter yang dibuat oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu Fahraini & Syarif (2022)	a. Kualitas kerja b. Kuantitas kerja c. Tanggungjawab d. Kerja sama e. Inisiatif	Fahraini & Syarif (2022)

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner dalam penelitian ini diberikan kepada 64 pegawai harian lepas (PHL) SAMSAT Kota Semarang I. Dalam penelitian ini, kuesioner dibuat dengan mempergunakan Skala *likert*. Skala likert dalam penelitian ini mempunyai tingkatan (gradasi) yang terbagi menjadi 5 tingkat yaitu :

Tabel 4.
Skala Likert

Keterangan		Skor
Sangat Tidak Setuju	(STS)	1
Tidak Setuju	(TS)	2
Netral	(N)	3
Setuju	(S)	4
Sangat Setuju	(SS)	5

Sumber : (Kasmir, 2022)

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 Analisis *Partial Least Square* (PLS)

PLS bertujuan untuk menganalisis korelasi yang sesuai harapan antara konstruk dan menganalisis apakah ada hubungan maupun pengaruh antara konstruk tersebut (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Analisis PLS-SEM terdiri dari 2 submodel, yakni model pengukuran (*measurement model*) atau dinamakan model eksternal (*outer model*) dan model struktural (*structural model*) atau dinamakan model internal (*inner model*) (Ghozali & Kusumadewi, 2023).

3.5.2 Analisis *Outer Model*

Model pengukuran atau model eksternal menerangkan metode tiap-tiap unit penilaian terhubung dengan variabel laten. Persamaan model eksternal (metode A) dapat diketahui dari rumus dibawah (Ghozali & Kusumadewi, 2023):

$$X = A_x \xi + \varepsilon_x$$

$$Y = A_y \eta + \varepsilon_y$$

Penjelasan :

x dan y = *manifest variabel* atau indikator untuk konstruk *laten eksogen* (ξ) dan *endogen* (η).

A_x dan A_y = *matrik loading* yang menjelaskan koefisien regresi sederhana yang mengkorelasikan atau mengkaikan variabel laten dan indikatornya.

ε_x dan ε_y = residual atau kesalahan pengukuran (*measurement error*).

Evaluasi model pengukuran atau model eksternal dibuat untuk menganalisis validitas dan reliabilitas model (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Rangkuman *Rule of Thumb* Evaluasi Model Pengukuran *Outer Model* bisa ditemukan pada Tabel 5.

Tabel 5.
Evaluasi Model Pengukuran *Outer Model*

Validitas dan Reliabilitas	Parameter	<i>Rule of Thumb</i>
Validitas Convergent	<i>Loading Factor</i>	> 0.70 untuk <i>confirmatory research</i>
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0.50 untuk <i>confirmatory</i> maupun <i>exploratory research</i>
	<i>Communality</i>	> 0.50 untuk <i>confirmatory</i> maupun <i>exploratory research</i>
Validitas Discriminant	<i>Cross Loading</i>	> 0.70 untuk setiap variabel
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0.70 untuk <i>confirmatory research</i>
	<i>Composite Reliability</i>	> 0.70 untuk <i>confirmatory research</i>

3.5.3 Analisis *Inner Model*

Model internal menjelaskan hubungan atau keterkaitan estimasi antara variabel laten dan konstruk berdasarkan *substantive theory* (Ghozali & Kusumadewi, 2023). PLS dibentuk untuk model berulang (model dengan satu arah sebab akibat), sehingga keterkaitan antar variabel laten eksogen pada tiap-tiap variabel laten endogen seringkali disebut sebagai bentuk rantai yang dapat dijelaskan seperti berikut (Ghozali & Kusumadewi, 2023) :

$$\eta_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \xi_j$$

Dimana :

- β_{ji} dan γ_{jb} = koefisien jalur yang mengkorelasikan variabel endogen (η) sebagai prediktor dan variabel eksogen (ξ).
- η dan ξ = *range indices*
- ξ_j = *innear residual variable*

Rangkuman *Rule of Thumb* Evaluasi Model struktural Inner Model dapat dilihat pada tabel 6 (Ghozali & Kusumadewi, 2023)

Tabel 6

Evaluasi Model Pengukuran *Inner Model*

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>
<i>R-Square</i>	0.67, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah (Chin 1998) 0,75, 0.50 dan 0,25 menunjukkan mode kuat, moderate, dan lemah (Hair et al., 2011)
<i>Effect Size f²</i>	0.02, 0.15 dan 0.35 (kecil, menengah, besar)
<i>Q² Predictive relevance</i>	$Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai <i>predictive relevance</i> dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>
<i>q² Predictive relevance</i>	0.02, 0.15 dan 0,35 (lemah, moderate dan kuat)
Signifikansi (two – tailed)	t-value 1,65 (significance level = 10%), 1.96 (significance level = 5%), 2,58 (significance level = 1%)
<i>Multicollinearity</i>	VIF < 10 atau < 5 Tolerance > 0.10 atau > 0.20

3.5.4 Uji Mediasi

Uji mediasi bertujuan untuk menganalisis apakah terdapat korelasi antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) terjadi melalui variabel perantara (Z) yang disebut variabel mediasi (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Pengujian mediasi ini dilakukan dengan menggunakan *Bootstrapping* kolom *specific indirect effect* dengan metode *Variance Accaounted For (VAF)*.

$$VAF = (\alpha * b) / ((\alpha * b) + c')$$

Keterangan

$\alpha * b$ = pengaruh langsung

c' = pengaruh tidak langsung

Kesimpulan :

VAF > 80% : Mediasi penuh

20% < VAF < 80% : Mediasi parsial.

VAF < 20% : Tidak ada efek mediasi yang signifikan.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Profil Responden

Responden pada penelitian yaitu para pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1. Para responden akan dideskripsikan berdasarkan pengisian identitas diri pada kuesioner untuk kemudian akan dijumlah sesuai dengan kriteria identitas responden yang meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan, dan masa kerja. Hasil analisis deskripsi responden dapat dilihat sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin Responden

Jumlah pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada jumlah responden pria dan wanita seperti pada tabel 7.

Tabel 7
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Pria	43	67,2
2	Wanita	21	32,8
	Total	64	100,0

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Berdasarkan jenis kelamin memperlihatkan bahwa jumlah responden pria sebanyak 67,2%. Sementara responden wanita sebanyak 32,8%. Dengan hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 berjenis kelamin pria yang ditugaskan di berbagai bidang tugas yang ada di Samsat Kota Semarang 1.

2. Umur Responden

Umur responden sudah dibuat kedalam beberapa rentang, dan untuk melihat jumlah dari masing – masing rentang umur dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8
Umur Responden

No	Umur	Frekuensi	Persentase
1	21 – 30 Tahun	25	39,1
2	31 – 40 Tahun	31	48,4
3	41 – 50 Tahun	8	12,5
	Total	64	100,0

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Pada rentang umur menunjukkan bahwa para pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 cukup banyak yang berumur 31 – 40 tahun, dengan didapat jumlah responden paling banyak, yaitu 48,4%. Pegawai berumur 31 – 40 tahun termasuk sudah memiliki kematangan dalam berpikir dan bertindak sehingga bisa lebih diandalkan dalam menjalankan tugas.

3. Pendidikan Responden

Jenjang pendidikan responden dapat dibuat berdasarkan strata pendidikan, dan untuk melihat pendidikan responden dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9
Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SLTA	37	57,8
2	D3	17	26,6
3	S1	10	15,6
	Total	64	100,0

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Berdasarkan dari jenjang pendidikan menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu 57,8 % memiliki jenjang pendidikan terakhir SLTA. Hal ini karena untuk tugas bagi pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 cukup bisa dijalankan oleh pegawai SLTA baik dari segi pengetahuan maupun bentuk tanggung jawab yang dijalankan.

4. Masa Kerja Responden

Para pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 memiliki masa kerja yang berbeda, dan untuk masa kerja akan dibuat rentang seperti yang dilihat pada tabel 10.

Tabel 10
Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	≤ 5 Tahun	23	35,9
2	6 – 10 Tahun	41	64,1
	Total	64	100

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Berdasarkan dari lama bekerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu 64,1% sudah bekerja selama 6 – 10 tahun. Hal ini berarti sudah terhitung cukup lama bekerja di Samsat Kota Semarang 1 sehingga sudah memahami bidang tugasnya dan memiliki pengalaman yang cukup dalam bekerja.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian akan memperlihatkan hasil tanggapan responden terhadap variabel pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Analisis deskripsi variabel kerja dilakukan dengan mencari nilai frekuensi dan persentase responden untuk kemudian dihitung nilai rata – rata responden dan kemudian akan dinilai dengan menggunakan rentang skala sebagai berikut (Suliyanto, 2018):

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Banyaknya Kelas}}$$

Perhitungan tersebut adalah sebagai berikut :

$$\text{Rentang Skala} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Standar untuk kategori lima kelas tersebut adalah :

1,00	–	1,80	=	sangat rendah
1,81	–	2,60	=	rendah
2,61	–	3,40	=	cukup
3,41	–	4,20	=	tinggi
4,21	–	5,00	=	sangat tinggi

Hasil analisis deskripsi responden terhadap variabel penelitian dapat dilihat sebagai berikut :

1. Analisis Deskripsi Variabel Pengembangan Karir

Hasil nilai rata – rata jawaban responden terhadap item pertanyaan variabel pengembangan karir, berikut nilai rata – rata tanggapan responden secara keseluruhan terhadap pengembangan karir, dapat dilihat pada tabel 11.

Tabel 11
Tanggapan Responden Terhadap Pengembangan Karir

Kode	Item Pernyataan	Rata-Rata	Kriteria
PKR1	Saya menerima perlakuan yang adil dalam hal karir	3,78	Tinggi
PKR2	Saya memperoleh kepedulian atasan dengan memberikan umpan balik atau penilaian atas hasil pekerjaan	3,92	Tinggi
PKR3	Saya menerima berbagai informasi yang jelas tentang peluang promosi	3,91	Tinggi
PKR4	Saya ingin dipromosikan pada jenjang yang lebih tinggi	3,94	Tinggi
PKR5	Saya merasa puas dengan program pelaksanaan pengembangan karir di perusahaan ini	3,77	Tinggi
Rata-Rata Total		3,86	Tinggi

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Berdasarkan dari nilai rata – rata tanggapan responden terhadap pengembangan karir, mendapatkan nilai sebesar 3,86, dan termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 berkeinginan untuk mendapatkan jabatan lebih tinggi agar bisa mendapatkan posisi kerja yang lebih baik dan ada perkembangan selama bekerja di Samsat Kota Semarang I. Hal ini didukung oleh instansi dengan pemberian kesempatan mengembangkan karir yang diinformasikan secara jelas dan dilakukan secara adil.

2. Analisis Deskripsi Variabel Kompensasi

Hasil nilai rata – rata jawaban responden terhadap item pertanyaan variabel kompensasi, berikut nilai rata – rata tanggapan responden secara keseluruhan terhadap kompensasi, dapat dilihat pada 12.

Tabel 12
Analisis Deskripsi Variabel Kompensasi

Kode	Item Pernyataan	Rata-Rata	Kriteria
KOM1	Saya memperoleh pembayaran gaji yang mencukupi untuk kebutuhan hidup	3,87	Tinggi
KOM2	Saya memperoleh insentif atau tambahan selain gaji pokok setiap bulan	3,86	Tinggi
KOM3	Saya memperoleh tunjangan hari raya (THR) yang besarnya minimal 1 bulan gaji	4,05	Tinggi
KOM4	Saya diberikan fasilitas uang perjalanan apabila dinas luar kota atau di luar lingkungan kantor	3,95	Tinggi
Rata-Rata Total		3,93	Tinggi

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Berdasarkan dari nilai rata – rata tanggapan responden terhadap kompensasi, didapat nilai sebesar 3,93 dan termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 sudah mendapatkan kompensasi secara layak karena mendapatkan gaji, insentif, THR dan uang perjalanan jika dinas di luar kantor.

3. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Hasil nilai rata – rata jawaban responden terhadap item pertanyaan kepuasan kerja, berikut nilai rata – rata tanggapan responden secara keseluruhan terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 13.

Tabel 13
Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Kode	Item Pernyataan	Rata-Rata	Kriteria
KEP1	Saya melaksanakan pekerjaan yang menantang untuk diselesaikan hingga tuntas	3,89	Tinggi
KEP2	Saya merasa nyaman dengan kondisi kerja yang mendukung di tempat saya	3,91	Tinggi
KEP3	Saya merasa pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keinginan saya	3,81	Tinggi
KEP4	Saya bisa menjalin hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja saya	3,86	Tinggi
Rata-Rata Total		3,87	Tinggi

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Berdasarkan dari nilai rata – rata tanggapan responden terhadap kepuasan kerja, didapat nilai sebesar 3,87 dan termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 merasa puas dalam bekerja karena pekerjaan sesuai

keinginan, kondisi kerja nyaman, serta ada hubungan yang baik dengan rekan kerja.

4. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Hasil nilai rata – rata jawaban responden terhadap item pertanyaan kinerja pegawai, berikut nilai rata – rata tanggapan responden secara keseluruhan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 14.

Tabel 14

Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai

Kode	Item Pernyataan	Rata-Rata	Kriteria
KIN1	Saya bekerja dengan teliti untuk menghindari kesalahan yang mungkin terjadi	3,84	Tinggi
KIN2	Saya bekerja secara efektif dengan banyaknya pekerjaan yang sudah diberikan	3,81	Tinggi
KIN3	Saya bisa mempertanggungjawabkan semua pekerjaan yang diberikan secara rinci	4,06	Tinggi
KIN4	Saya bisa bekerja sama dengan rekan kerja atau atasan untuk menyelesaikan pekerjaan	3,89	Tinggi
KIN5	Saya bisa mengambil inisiatif dalam bekerja tanpa harus menunggu perintah atasan untuk melaksanakan pekerjaan	3,91	Tinggi
Rata-Rata Total		3,90	Tinggi

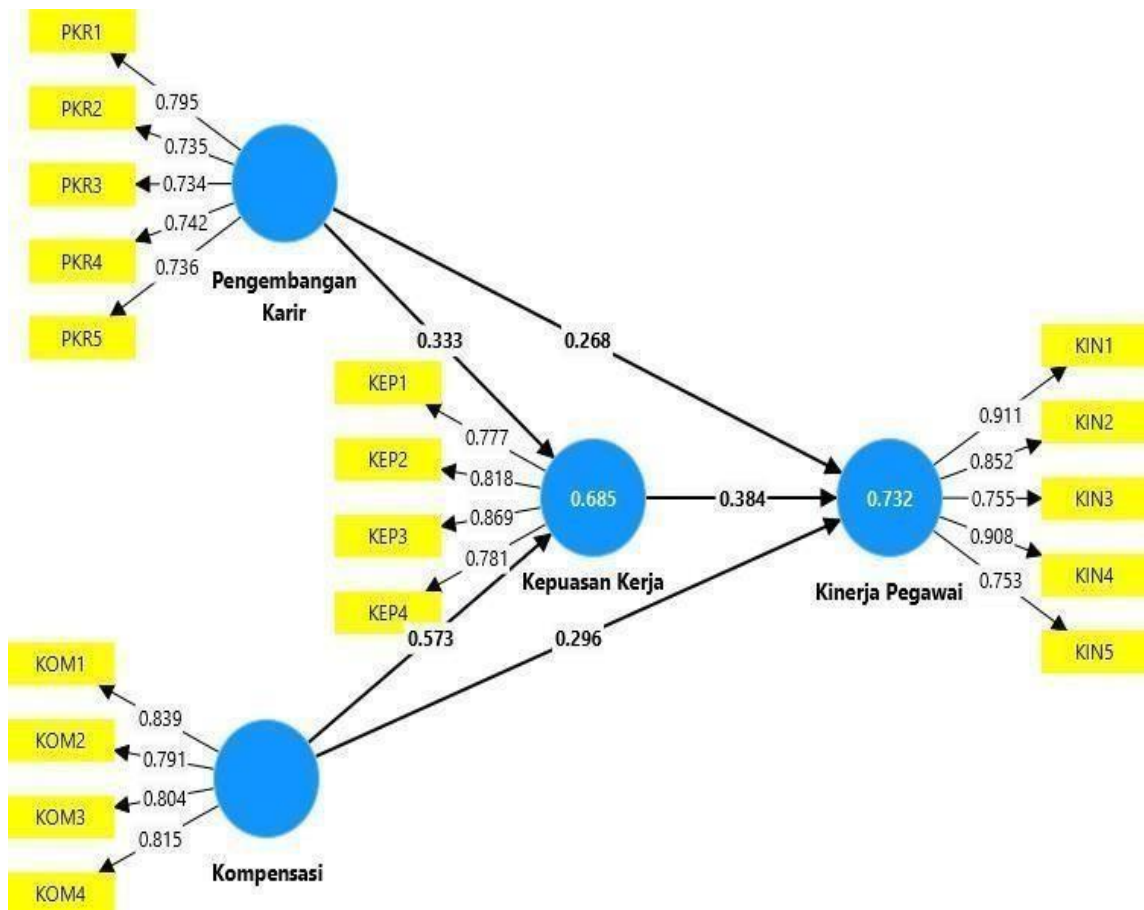
Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Berdasarkan dari nilai rata – rata tanggapan responden terhadap kinerja pegawai, didapat nilai sebesar 3,90, dan termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 sudah menunjukkan kinerja yang baik dengan mampu menjalankan tugas sesuai tanggung jawab, efektif dalam bekerja serta bisa menghindari kesalahan dalam bekerja.

4.3 Analisis *Partial Least Square* (PLS)

4.3.1 Uji Outer Model

Uji outer model digunakan uji instrumen, yaitu validitas dan reliabilitas. Gambar *outer model* dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2 Hasil Uji Outer Model
Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya indikator sebagai alat ukur variabel. Uji validitas menggunakan uji *convergent*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan diskriminan. Hasil uji didapat sebagai berikut :

a. Uji Validitas Convergent

Uji *convergent validity* dapat dilihat dari *outer loading* atau *loading factor* dan nilai AVE.

1) Outer Loading

Batas nilai *outer loading* adalah lebih besar dari 0,70, maka dinyatakan memenuhi uji *convergent validity*. Hasil *outer loading* dapat dilihat pada tabel 15.

Tabel 15
Outer Loading

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Pengembangan_Karir
KEP1	0.777			
KEP2	0.818			
KEP3	0.869			
KEP4	0.781			
KIN1		0.911		
KIN2		0.852		
KIN3		0.755		
KIN4		0.908		
KIN5		0.753		
KOM1			0.839	
KOM2			0.791	
KOM3			0.804	
KOM4			0.815	
PKR1				0.795
PKR2				0.735
PKR3				0.734
PKR4				0.742
PKR5				0.736

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Berdasarkan dari hasil *outer loading* memperlihatkan bahwa nilai faktor loading masing – masing indikator lebih besar dari 0,70, maka indikator variabel pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dinyatakan memiliki *convergent validity* yang baik.

2) Uji Average Variance Extracted (AVE)

Pengujian menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE) menentukan batas nilai lebih besar dari 0,50. Hasil uji *Average Variance Extracted* (AVE) dapat dilihat pada tabel 16.

Tabel 16

Hasil Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Kepuasan Kerja	0.659
Kinerja Pegawai	0.703
Kompensasi	0.660
Pengembangan_Karir	0.561

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Hasil nilai *Average Variance Extracted* (AVE) masing – masing variabel pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai lebih besar dari 0,50. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa indikator dari setiap variabel telah memiliki validitas yang baik dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE).

b. Uji Validitas *Diskriminan*

1) Uji Fornell-Larcker

Uji Fornell-Larcker digunakan untuk memverifikasi bahwa suatu konstruk menunjukkan hubungan yang lebih kuat dengan indikatornya sendiri dibandingkan dengan hubungan konstruk lain dalam model jalur PLS. Hasil uji Fornell-Larcker dapat dilihat pada tabel 17.

Tabel 17
Hasil Uji Fornell-Larcker

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Pengembangan_Karir
Kepuasan Kerja	0.812			
Kinerja Pegawai	0.805	0.838		
Kompensasi	0.788	0.771	0.812	
Pengembangan_Karir	0.702	0.728	0.643	0.749

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Hasil Fornell-Larcker menunjukkan bahwa korelasi setiap variabel dengan indikatornya lebih besar dibanding korelasi dengan indikator variabel lainnya, sehingga menunjukkan bahwa setiap indikator membentuk nilai lebih baik sesuai variabel masing – masing dibanding dengan variabel lainnya.

2) Uji *cross loading*

Uji diskriman juga dilakukan berdasarkan *cross loading*, yaitu apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya maka memenuhi uji validitas diskriminan. Hasil uji validitas diskriminan dapat dilihat pada tabel 18.

Tabel 18
Hasil Uji Validitas Diskriminan

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Pengembangan_Karir
KEP1	0.777	0.606	0.678	0.567
KEP2	0.818	0.720	0.662	0.621
KEP3	0.869	0.594	0.642	0.618
KEP4	0.781	0.687	0.570	0.465
KIN1	0.790	0.911	0.704	0.648
KIN2	0.643	0.852	0.588	0.606
KIN3	0.540	0.755	0.571	0.590
KIN4	0.768	0.908	0.790	0.648
KIN5	0.599	0.753	0.542	0.559
KOM1	0.739	0.649	0.839	0.574
KOM2	0.588	0.633	0.791	0.607
KOM3	0.533	0.514	0.804	0.384
KOM4	0.670	0.686	0.815	0.504
PKR1	0.556	0.556	0.503	0.795
PKR2	0.544	0.614	0.423	0.735
PKR3	0.492	0.503	0.463	0.734
PKR4	0.454	0.546	0.462	0.742
PKR5	0.573	0.497	0.560	0.736

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Hasil *cross loading* dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan pada variabel lainnya. Hal ini menunjukkan indikator pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai telah memenuhi validitas diskriminan yaitu memiliki nilai yang lebih baik untuk membentuk variabel sendiri dibanding variabel lain.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas untuk melihat kehandalan indikator menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite variabel* dengan ketentuan, yaitu apabila lebih besar dari 0,70 maka dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas pada tabel 19.

Tabel 19
Hasil Uji Reliabilitas

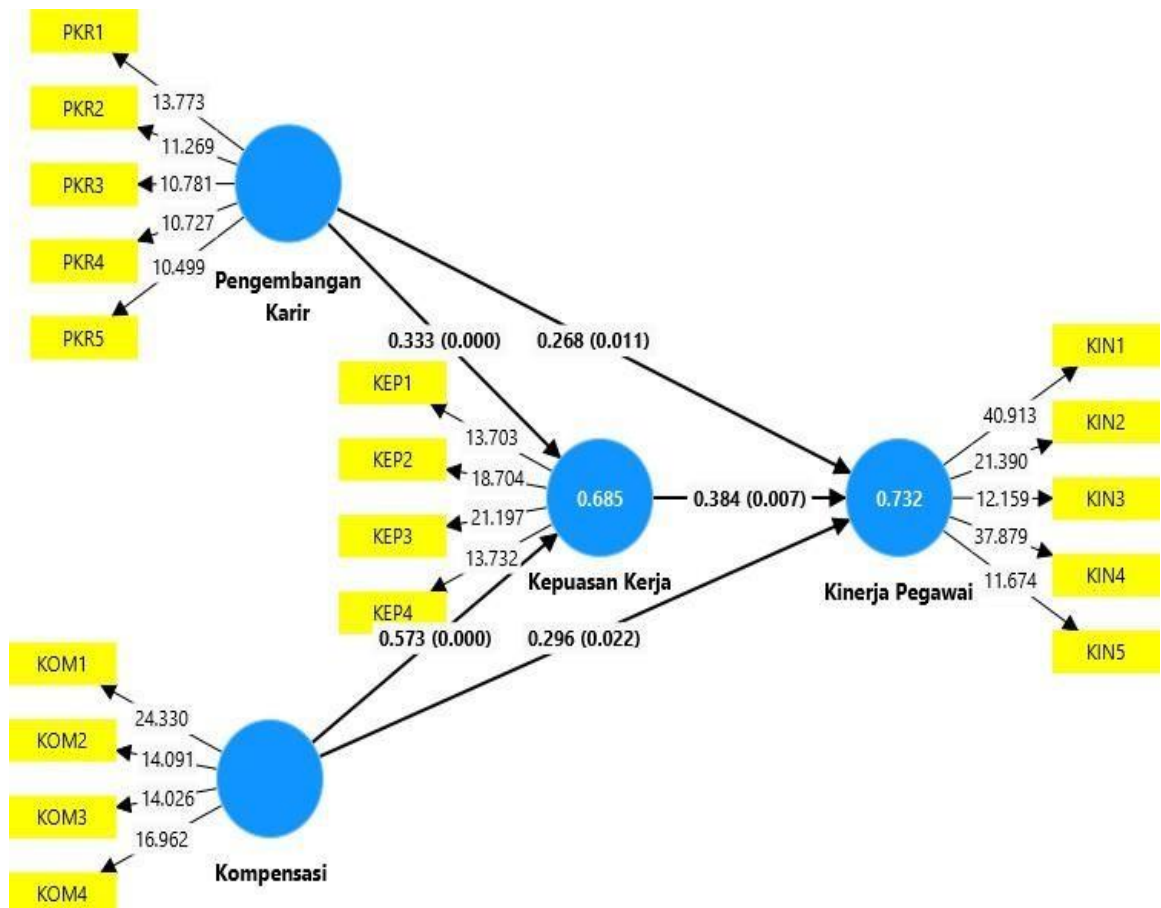
	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)
Kepuasan Kerja	0.827	0.828	0.885
Kinerja Pegawai	0.893	0.906	0.922
Kompensasi	0.829	0.836	0.886
Pengembangan_Karir	0.804	0.806	0.865

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Hasil nilai *cronbach's alpha* dan *composite variabel* dari variabel pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai lebih besar dari 0,70 maka indikator dari masing – masing variabel dinyatakan reliabel atau handal sebagai alat pengumpul data.

4.3.2 Uji Inner Model

Inner model meliputi uji model, *path coefficients* dan uji hipotesis. Hasil uji *inner model* dapat dilihat di gambar 3.



Gambar 3 Hasil Uji Inner Model
Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

1. Uji Evaluasi Model

Uji evaluasi model meliputi R-Square, Effect Size f^2 , Q^2 Predictive relevance, dan Multicollinearity.

a. Hasil R-Square

Nilai R-Square digunakan untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, dengan kriteria 0.67 (model kuat), 0.33 (model moderate) dan 0.19 (model lemah). Hasil R-Square dapat dilihat pada tabel 20.

Tabel 20
Hasil Nilai R – Square

	R-square	Adjusted R-square
Kepuasan Kerja	0.685	0.675
Kinerja Pegawai	0.732	0.719

Sumber Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Hasil *Adjusted R Square* kepuasan kerja sebesar 0,675, yang berarti pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh secara kuat terhadap kepuasan kerja. Dapat diartikan pula pengembangan karir dan kompensasi mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 67,5% ($0,675 \times 100\%$), sementara 32,5% ($100\% - 67,5\%$) kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel di luar pengembangan karir dan kompensasi.

Hasil *Adjusted R Square* kinerja pegawai sebesar 0,719, yang berarti pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh secara kuat terhadap kinerja pegawai. Dapat diartikan pula pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 71,9% ($0,719 \times 100\%$), sementara 28,1% ($100\% - 71,9\%$) kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel di luar pengembangan karir, kompensasi dan kepuasan kerja.

b. Hasil Effect Size f^2

Effect Size f^2 digunakan untuk melihat pengaruh kekuatan model yaitu pengaruh variabel independen terhadap dependen, dengan kriteria 0.02 (kecil), 0.15 (menengah) dan 0.35 (besar). Hasil Effect Size f^2 dapat dilihat pada tabel 21.

Tabel 21
Hasil Effect Size f^2

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Pengembangan_Karir
Kepuasan Kerja		0.173		
Kinerja Pegawai				
Kompensasi	0.612	0.118		
Pengembangan_Karir	0.207	0.130		

Sumber Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Berdasarkan dari hasil effect Size f^2 memperlihatkan bahwa *effect size* f^2 pengembangan karir terhadap kepuasan kerja sebesar 0,207, termasuk berpengaruh kuat. Kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,612, sehingga termasuk berpengaruh kuat.

Sementara hasil *effect Size* f^2 pengembangan karir terhadap kinerja pegawai sebesar 0,130, sehingga termasuk berpengaruh menengah. Kompensasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,118, sehingga termasuk berpengaruh menengah. Sedangkan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,173, sehingga termasuk berpengaruh kuat.

c. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk memastikan bahwa antar tidak terjadi hubungan atau korelasi yang kuat. Pengujian dilakukan berdasarkan nilai VIF yaitu apabila didapat nilai $VIF < 5$ maka tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 22.

Tabel 22
Hasil Uji Multikolinearitas

	VIF
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	3.178
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	1.707
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	2.751
Pengembangan_Karir -> Kepuasan Kerja	1.707
Pengembangan_Karir -> Kinerja Pegawai	2.059

Sumber Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Hasil nilai $VIF < 5$ maka disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas atau tidak berkorelasi secara kuat.

d. Hasil Q^2 Predictive Relevance

Q^2 digunakan untuk menunjukkan apakah model mempunyai predictive relevance, yaitu dengan ketentuan apabila $Q^2 > 0$ maka mempunyai predictive relevance dan memiliki kriteria 0.02 (lemah), 0.15 (moderate) dan 0,35 (kuat). Perhitungan Q^2 dilakukan dengan menggunakan *blinfoding* dan untuk hasilnya dapat dilihat pada tabel 23.

Tabel 23
Hasil Q^2 Predictive Relevance

	SSO	SSE	$Q^2 (= 1-SSE/SSO)$
Kepuasan Kerja	256.000	145.611	0.431
Kinerja Pegawai	320.000	160.395	0.499
Kompensasi	256.000	256.000	0.000
Pengembangan_Karir	320.000	320.000	0.000

Sumber Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Hasil nilai Q^2 kepuasan kerja sebesar 0,431 dan kinerja pegawai sebesar 0,499. Angka yang didapat lebih besar dari 0 sehingga model mempunyai predictive relevance yang baik. Selain itu nilai juga di atas 0,35 sehingga termasuk memiliki predictive relevance yang kuat.

e. Uji Fit Model

Untuk perkiraan indeks kecocokan seperti SRMR dan NFI, digunakan untuk mengukur kesesuaian model statistik dengan data empiris. Nilai kurang dari 0,10 atau 0,08 dianggap cocok untuk mengukur untuk model SRMR. Sementara nilai NFI di atas 0,9 biasanya mewakili kecocokan yang dapat diterima. Hasil uji fit model dapat dilihat pada tabel 24.

Tabel 24
Hasil Uji Fit Model

	Model jenuh (saturated)	Perkiraan model
SRMR	0.082	0.082
d_ULS	1.145	1.145
d_G	0.806	0.806
Chi-square	249.596	249.596
NFI	0.709	0.709

Sumber Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Berdasarkan dari hasil uji fit model menunjukkan untuk nilai SRMR sebesar $0,082 < 0,10$, sehingga termasuk fit atau baik. Sementara nilai NFI sebesar $0,709 < 0,9$ yang berarti meskipun tidak terlalu fit tetapi dapat dikatakan cukup fit atau mendekati fit.

2. *Path Coefficients* (Pengaruh Langsung)

Path coefficients akan memperlihatkan koefisien pengaruh variabel independen terhadap dependen. Sekaligus akan dilakukan pengujian hipotesis, yaitu apabila didapat nilai t statistik $> 1,96$ dan p values $< 0,05$ maka hipotesis diterima. Hasil *path coefficients* dapat dilihat pada tabel 25.

Tabel 25
Hasil *Path Coefficients*

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.384	0.375	0.142	2.698	0.007
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0.573	0.577	0.069	8.348	0.000
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0.296	0.297	0.129	2.291	0.022
Pengembangan_Karir -> Kepuasan Kerja	0.333	0.332	0.091	3.669	0.000
Pengembangan_Karir -> Kinerja Pegawai	0.268	0.277	0.105	2.555	0.011

Sumber Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Berdasarkan dari *path coefficients* akan menunjukkan arah hubungan variabel independen terhadap dependen serta pembuktian uji hipotesis.

a. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja positif sebesar 0,333, sehingga berpengaruh searah yaitu semakin meningkat pengembangan karir akan semakin meningkatkan kepuasan kerja. Sementara hasil t statistik sebesar $3,669 > 1,96$ dan p values sebesar $0,000 < 0,05$, maka hipotesis (Ha1) yang menyatakan Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, diterima.

b. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja positif sebesar 0,573, sehingga berpengaruh searah yaitu semakin meningkat kompensasi akan semakin meningkatkan kepuasan kerja. Sementara hasil t statistik sebesar $8,348 > 1,96$ dan p values sebesar $0,000 < 0,05$, maka hipotesis (Ha2) yang menyatakan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, diterima.

c. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai positif sebesar 0,268, sehingga berpengaruh searah yaitu semakin meningkat pengembangan karir akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Sementara hasil t statistik sebesar $2,555 > 1,96$ dan p values sebesar $0,011 < 0,05$, maka hipotesis (Ha3) yang menyatakan Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, diterima.

d. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai positif sebesar 0,296, sehingga berpengaruh searah yaitu semakin meningkat kompensasi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Sementara hasil t statistik sebesar $2,291 > 1,96$ dan p values sebesar $0,022 < 0,05$, maka hipotesis (Ha4) yang

menyatakan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, diterima.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai positif sebesar 0,384 sehingga berpengaruh searah yaitu semakin meningkat kepuasan kerja akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Sementara hasil t statistik sebesar $2,698 > 1,96$ dan p values sebesar $0,007 < 0,05$, maka hipotesis (H_{a5}) yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, diterima.

3. Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan drari hasil uji *Partial Least Square* (PLS) maka dapat dilihat pula pengaruh tidak langsung pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel 26.

Tabel 26
Hasil Efek Tidak Langsung Spesifik

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.220	0.216	0.087	2.539	0.011
Pengembangan_Karir -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.128	0.123	0.056	2.290	0.022

Sumber Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Tabel 27
Hasil Total Efek

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.384	0.375	0.142	2.698	0.007
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0.573	0.577	0.069	8.348	0.000
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0.516	0.514	0.094	5.467	0.000
Pengembangan_Karir -> Kepuasan Kerja	0.333	0.332	0.091	3.669	0.000
Pengembangan_Karir -> Kinerja Pegawai	0.396	0.400	0.092	4.310	0.000

Sumber Data Primer Yang Diolah, Tahun 2026

Berdasarkan dari pengaruh tidak langsung akan menunjukkan arah hubungan yang ditunjukkan melalui mediasi berdasarkan dari metode *Variance Accaounted For (VAF)*.

a. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi didapat hasil t statistik sebesar $2,290 > 1,96$ dan p values sebesar $0,022 < 0,05$, maka menunjukkan bahwa adanya peningkatan pengembangan karir akan meningkatkan kepuasan kerja, untuk kemudian dengan kepuasan kerja yang meningkat akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sekaligus menunjukkan hipotesis (Ha6) yang menyatakan Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kepuasan Kerja, diterima.

Sementara untuk melihat seberapa besar hasil efek dari mediasi yang didapat maka dapat dilakukan melalui perhitungan nilai VAF sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Rumus VAF} &= \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}} \\ &= \frac{0,128}{0,396} = 0,323 \end{aligned}$$

Kesimpulan :

VAF > 80% : Mediasi penuh

20% < VAF < 80% : Mediasi parsial

VAF < 20% : Tidak ada efek mediasi yang signifikan

Berdasarkan dari nilai VAF sebesar 0,323 atau 32,3% dan berada diantara 20% sampai 80% sehingga pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja merupakan mediasi parsial.

b. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi didapat hasil t statistik sebesar $2,539 > 1,96$ dan p values sebesar $0,011 < 0,05$, maka menunjukkan bahwa adanya peningkatan kompensasi akan meningkatkan kepuasan kerja, untuk kemudian dengan kepuasan kerja yang meningkat akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sekaligus menunjukkan hipotesis (Ha7) yang menyatakan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kepuasan Kerja, diterima.

$$\text{Rumus VAF} = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}}$$

$$= \frac{0,220}{0,516} = 0,426$$

Kesimpulan :

VAF > 80% : Mediasi penuh

20% < VAF < 80% : Mediasi parsial

VAF < 20% : Tidak ada efek mediasi yang signifikan

Berdasarkan dari nilai VAF sebesar 0,426 atau 42,6% dan berada diantara 20% sampai 80% sehingga pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja merupakan mediasi parsial.

4.4 Pembahasan

Analisa lebih lanjut terhadap hasil penelitian, dapat dilihat melalui sub pembahasan berikut ini :

1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga dengan peningkatan pengembangan karir akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kesempatan pengembangan karir menjadi hal yang diinginkan para pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 yang tercermin dari penilaian tinggi di setiap indikator, khususnya pada indikator ingin dipromosikan pada jenjang yang lebih tinggi yang mendapatkan penilaian tertinggi. Faktor ini tidak terlepas karena dengan jenjang karir lebih tinggi maka bisa lebih meningkatkan status kepegawaian lebih pasti dan memberi jaminan atas posisi kerja dimiliki, serta ada kepastian karir di instansi.

Secara keseluruhan para pegawai sendiri berpersepsi secara baik terhadap pengembangan karir yang ada di instansi, yaitu dalam menerima perlakuan adil dalam hal karir, karena ada penilaian lebih obyektif didalam memberikan jabatan atau karir lebih tinggi kepada pegawai. Para pimpinan juga membantu dengan memberikan umpan balik atau penilaian atas hasil pekerjaan, sehingga akan melakukan evaluasi atas hasil kerja pegawai agar bisa menghasilkan pekerjaan lebih baik dan hal ini akan bisa membantu untuk mendapatkan jabatan lebih tinggi.

Para pegawai juga menerima berbagai informasi yang jelas tentang peluang promosi, yang menunjukkan informasi promosi jabatan dilakukan

secara terbuka sehingga para pegawai bisa melihat dan memantau proses seleksi jabatan yang dilakukan oleh instansi. Kemudian juga karyawan merasa puas dengan program pelaksanaan pengembangan karir di perusahaan ini, yaitu ada jenjang karir yang jelas di setiap jabatan dan setiap pegawai disiapkan untuk mendapatkan kesempatan mendapatkan jabatan lebih tinggi melalui berbagai upaya peningkatan pengetahuan kerja.

Secara keseluruhan dengan adanya pemberian kesempatan bagi pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 untuk bisa mendapatkan jabatan lebih tinggi maka akan berkesempatan mendapatkan perkembangan karir lebih baik dimasa mendatang, sehingga hal ini yang akan memuaskan pegawai.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Yaningsih & Triwahyuni (2022), Kayely et al. (2023) serta Mariana et al. (2024) yang menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga semakin meningkat kompensasi akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Para pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 sendiri memberikan penilaian tertinggi mengenai memperoleh tunjangan hari raya (THR) yang besarnya minimal 1 bulan gaji. Adanya THR dengan besarnya sampai 1 bulan gaji akan sangat memberi manfaat guna memenuhi kebutuhan di hari raya yang biasanya meningkat, sehingga adanya THR ini tentu bisa memenuhi lebih banyak kebutuhan sehingga akan memuaskan para pegawai.

Pegawai juga memberikan persepsi yang baik di setiap aspek kompensasi seperti memperoleh pembayaran gaji yang mencukupi untuk kebutuhan hidup, yang berarti sudah mendapatkan gaji yang layak sehingga bisa lebih memberi kesejahteraan. Kemudian juga memperoleh insentif atau tambahan selain gaji pokok setiap bulan, sehingga ada tambahan penghasilan di luar gaji utama, yang diberikan instansi sebagai apresiasi atas kerja keras yang ditunjukkan para pegawai. Selanjutnya juga pegawai diberikan fasilitas uang perjalanan apabila dinas luar kota atau di luar lingkungan kantor maka ada alokasi tersendiri untuk biaya transportasi yang akan menghemat atau meminimalkan pengeluaran biaya sendiri ketika tugas diluar kantor.

Dengan secara keseluruhan pegawai memberikan persepsi yang baik terhadap kompensasi maka para pegawai bisa menerima nilai – nilai kompensasi yang diberikan instansi dan merasa sudah bisa memberi penghidupan yang baik, sehingga hal ini yang memuaskan para pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Amar et al. (2021), Wirawan et al. (2022), Aman-Ullah et al. (2023) serta Safrila & Oktiani (2024) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, maka semakin meningkat pengembangan karir akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Adanya keinginan tinggi para pegawai pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 untuk mendapatkan karir lebih tinggi maka konsekuensinya mereka harus terus mengembangkan pengetahuan dalam bekerja agar bisa menjalankan pekerjaan secara lebih baik lagi dan mampu ketika mendapatkan tanggung jawab tugas yang lebih tinggi. Sementara itu Samsat Kota Semarang 1 terlihat juga berupaya memberikan kesempatan berkarier kepada para pegawai dengan berusaha adil dalam pengembangan karir dan juga setiap informasi mengenai peluang promosi disampaikan kepada pegawai, yang berarti menunjukkan keseriusan instansi untuk memberi perhatian terhadap perkembangan karir pegawai. Pimpinan juga menunjukkan kepeduliannya dengan penilaian kepada pegawai. Bagi pegawai yang memang sudah baik menjalankan tugasnya, akan mendapatkan penilaian yang baik dan menjadi pertimbangan mengikuti seleksi jabatan lebih tinggi. Secara umum para pegawai juga sudah puas dengan program pelaksanaan pengembangan karir di perusahaan ini, karena mereka mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan karir yang lebih meningkat, sehingga akan membuat pegawai lebih termotivasi untuk menunjukkan pekerjaan yang lebih baik karena bisa memperbesar peluang untuk mendapatkan jabatan lebih tinggi sesuai yang diinginkan.

Dengan pemberian kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan karir lebih baik maka tentunya dari Samsat Kota Semarang 1 akan melakukan penilaian terhadap pegawai yang dinilai layak mendapatkan jabatan lebih tinggi. Selain itu tentunya juga akan berupaya meningkatkan ketrampilan dan keahlian kerja pegawai karena dengan jabatan lebih tinggi

tentunya akan membutuhkan kemampuan teknis, wawasan lebih luas dan juga memiliki jiwa kepemimpinan, maka dengan kemampuan yang lebih mendukung akan membuat pegawai bisa menunjukkan kinerja yang lebih baik dengan jabatan tinggi yang dijalankan.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Dewi et al. (2022), Pramaisela & Wahyuati (2022), Yolinza & Marlius (2023) serta Hosen et al. (2024) yang menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, maka semakin meningkat kompensasi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Para pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 sendiri tentunya juga memperhitungkan nilai kompensasi yang diberikan. Bagi pegawai yang mau menerima kompensasi maka mereka akan siap menerima pekerjaan dan akan menjalankan tugasnya sesuai tanggung jawab yang harus dilakukan dan mencapai tujuan sesuai ketentuan dari instansi, karena hal ini sudah menjadi komitmen karena menerima kompensasi dan pekerjaan diberikan.

Faktor kompensasi juga akan bisa menjadi penyemangat dan pendorong dalam menjalankan tugas, yaitu ketika ada peningkatan kompensasi maka penghasilan akan bertambah dan bisa meningkatkan taraf hidupnya, maka mereka akan terdorong untuk menjalankan tugasnya lebih baik. Berdasarkan penilaian terendah pegawai terhadap insentif atau tambahan selain gaji pokok setiap bulan, maka tentunya hal ini bisa menjadi masukan bagi Samsat Kota Semarang 1 untuk bisa mempertimbangkan peningkatan insentif sebagai bentuk penghargaan kepada pegawai atas pengorbanan dalam bekerja karena terkadang mereka meluangkan lebih banyak waktu dan tenaga untuk menjalankan serta menyelesaikan tugasnya. Dengan peningkatan insentif tentunya akan membuat pegawai terus berkonsentrasi bekerja dan lebih antusias serta agresif dalam bekerja sehingga bisa menunjukkan hasil kerja lebih baik dalam bekerja.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Dewi et al. (2022), Fahraini & Syarif (2022), Lipuku et al. (2022) serta Alfian & Guswinta (2023) yang menunjukkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, maka semakin meningkat kepuasan kerja akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Para pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 sendiri sudah merasakan kepuasan di setiap dimensi, seperti merasa nyaman dengan kondisi kerja yang mendukung di tempat saya. Hal ini menunjukkan kondisi kerja yang berkaitan dengan dukungan sarana fisik atau lingkungan kerja sudah membantu dalam menjalankan tugas keseharian, kemudian juga struktur tugas yang jelas membagi peran atau wewenang setiap pegawai, selanjutnya imbalan yang diberikan secara konsisten maka – maka faktor ini yang menimbulkan kondisi yang mendukung dalam bekerja sehingga pegawai bisa lebih lancar dalam bekerja. Hal ini yang bisa membuat pegawai menghasilkan kinerja yang baik.

Kepuasan juga dirasakan mengenai pekerjaan yang menantang, karena dengan pekerjaan menantang akan membuat pegawai akan terus belajar dan berusaha menjalankan tugas yang diberikan sehingga pengetahuan dan pemikiran akan terus berkembang. Pegawai juga merasa puas mengenai merasa pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keinginan, yang menunjukkan bahwa pegawai mendapatkan pekerjaan yang dikuasai sesuai kemampuan atau sesuai minat terhadap pekerjaan. Hal ini akan lebih bisa menimbulkan keinginan menjalankan tugas dengan sepenuh hati dan maksimal. Kepuasan pegawai juga dirasakan karena bisa menjalin hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja. Artinya bahwa bisa menjalin hubungan secara pribadi dekat dengan rekan kerja serta tidak terjadi konflik. Kondisi ini akan menciptakan situasi yang kondusif didalam bekerja serta akan terus membangun kerjasama dalam bekerja. Dengan kerjasama yang baik akan bisa memberi hasil positif dalam bekerja seperti lebih banyak pekerjaan terselesaikan dan bisa saling memberi masukan agar bisa melakukan pekerjaan secara lebih baik.

Kepuasan para pegawai di setiap dimensi yang ada di instansi maka akan lebih menimbulkan ketertarikan dan keterikatan lebih dalam pegawai terhadap pekerjaan dan fungsi tugasnya di instansi. Hal ini akan membuat para pegawai akan bekerja dengan kepedulian lebih tinggi dan berusaha memberikan hasil kerja terbaik di setiap tugas dijalani sehingga bisa memberi dampak pada pencapaian kinerja lebih baik.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Babatunde et al. (2021), Citrawati & Khuzaini (2021), Kaya & Demirer (2021), Kumari et al. (2021), Unguren & Arslan (2021), Pramaisela & Wahyuati (2022), Pratama & Irbayuni (2023), Abinabo et al. (2024) serta Cao et al. (2024) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

6. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya pengembangan karir akan meningkatkan kepuasan kerja untuk kemudian dengan kepuasan kerja yang tinggi akan memberi pengaruh pada peningkatan kinerja pegawai.

Dengan adanya pengembangan karir yang dilakukan oleh Samsat Kota Semarang 1 hal ini akan dapat memuaskan para pegawai karena akan berkesempatan mendapatkan jabatan lebih tinggi ataupun golongan kepegawaian yang lebih baik. Selain itu dalam proses pengembangan karir maka instansi juga akan ada upaya untuk meningkatkan pengetahuan pegawai agar memiliki kemampuan lebih sesuai ketika nanti mendapatkan jabatan lebih tinggi, sehingga disisi lain juga bisa memberi manfaat dengan peningkatan kemampuan kerja pegawai. Faktor ini bukan hanya memuaskan pegawai karena kemampuan kerja meningkat tetapi mereka akan lebih memiliki banyak pengetahuan yang bisa diterapkan dalam bekerja serta akan timbul pemikiran yang lebih berkembang guna menghasilkan kualitas pekerjaan lebih baik, sehingga bisa memberi dampak pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Al-Haidan et al. (2022), Mulyadi et al. (2022), Dharmawan et al. (2024) serta Ompusunggu et al. (2024) yang menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

7. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan kompensasi akan meningkatkan kepuasan kerja untuk kemudian dengan kepuasan kerja yang meningkat akan memberi pengaruh pada peningkatan kinerja pegawai.

Dengan pemberian kompensasi yang tepat yaitu sebanding dengan bidang tugas dan tanggung jawab tugas serta diberikan dengan mempertimbangkan tingkat kelayakan hidup atau kesejahteraan pegawai maka tentunya akan membuat pegawai puas. Kepuasan terhadap kompensasi akan lebih menimbulkan berbagai komitmen seperti komitmen bertahan, siap menjalankan berbagai tugas sesuai perintah pimpinan serta totalitas didalam mengeluarkan kemampuan kerja di setiap pelaksanaan tugas. Hal ini yang akan membuat dengan kepuasan terhadap kompensasi akan membuat pegawai bisa menunjukkan kinerja yang baik.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Handoko et al. (2021), Marcelia et al. (2022) serta Sartikaningwati et al. (2024) yang menunjukkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

5. Kesimpulan, Implikasi Manajerial, Keterbatasan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, maka dengan peningkatan pengembangan karir dan kompensasi akan lebih meningkatkan kepuasan kerja pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1.

Pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, maka dengan semakin meningkat pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja akan semakin meningkatkan kinerja pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1.

Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi, sehingga dengan peningkatan pengembangan karir akan meningkatkan kepuasan kerja, untuk kemudian dengan kepuasan kerja yang meningkat akan memberi pengaruh pada semakin meningkatnya kinerja pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1.

Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi, sehingga dengan peningkatan kompensasi akan meningkatkan kepuasan kerja, untuk kemudian dengan kepuasan kerja yang semakin meningkat akan memberi pengaruh pada semakin meningkatnya kinerja pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1.

5.2. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang bisa diambil dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Agar mendukung peningkatan pengembangan karir maka Samsat Kota Semarang 1 bisa memberi kesempatan pegawai harian lepas (PHL) untuk mendapatkan alih status menjadi ASN/PPPK sesuai peraturan pemerintah.
2. Peningkatan pemberian kompensasi kepada pegawai harian lepas (PHL) seperti pemberian bonus berbasis kinerja pelayanan kepada masyarakat.
3. Meningkatkan kepuasan kerja para pegawai harian lepas (PHL) dengan pemberian pelatihan kerja yang akan bisa mendukung pada kemampuan kerja lebih tinggi didalam menjalankan tugas dan juga peningkatan nilai penghargaan seperti piagam, sertifikat atau penghargaan finansial sebagai apresiasi atas hasil kerja para pegawai.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan yang didapat pada pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Jumlah responden termasuk masih terbatas untuk digeneralisasi di ruang lingkup lebih luas.
2. Dengan kuesioner tertutup akan lebih mempercepat pengisian kuesioner dari para responden, tetapi peneliti terbatas untuk mendapatkan data penelitian karena tidak diketahui alasan responden memberikan jawaban di setiap pertanyaan.

5.4. Saran

Saran yang bisa disampaikan oleh peneliti, yang beranjak dari hasil penelitian yang didapat, adalah sebagai berikut :

1. Saran bagi Jajaran Pimpinan Samsat Kota Semarang 1 :
 - a. Pada variabel pengembangan karir memperlihatkan penilaian terendah pegawai mengenai merasa puas dengan program pelaksanaan pengembangan karir di perusahaan ini. Pimpinan Samsat Kota Semarang 1 sebaiknya lebih memberi perhatian terhadap pengembangan karir pegawai harian lepas (PHL) Samsat Kota Semarang 1 yaitu dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan jabatan lebih tinggi atau meningkatkan status kepegawaian, yang lebih didasarkan pada prestasi atau kinerja yang dicapai seperti kualitas kerja, kuantitas kerja dan kedisiplinan dalam bekerja, sehingga para pegawai akan lebih terdorong untuk mencapai kinerja yang lebih baik guna memudahkan untuk mendapatkan jabatan atau status pegawai yang lebih tinggi.
 - b. Pada variabel kompensasi menunjukkan penilaian terendah pegawai mengenai memperoleh insentif atau tambahan selain gaji pokok setiap bulan, sehingga para pimpinan bisa memberi tambahan insentif berupa uang lembur atau tambahan finansial lainnya ketika pegawai mendapatkan lebih banyak tugas dan harus menyelesaikannya melebihi jam kerja.
 - c. Pada variabel kepuasan kerja memperlihatkan bahwa untuk penilaian terendah pegawai adalah mengenai merasa pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keinginan. Para pimpinan sebaiknya mempertimbangkan kompetensi pendidikan, keahlian, ketrampilan ataupun pengalaman kerja ketika memberikan tugas kepada pegawai serta juga kejelasan deskripsi tugas, agar pegawai menjalankan tugas yang dikuasai dan kejelasan wewenang dimiliki sehingga pegawai menunjukkan keinginan tinggi untuk menjalankan tugas dan bisa menghasilkan kinerja yang lebih baik.
2. Saran bagi peneliti selanjutnya :
 - a. Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya memperluas obyek penelitian yaitu mencakup beberapa wilayah Samsat Kota Semarang sehingga selain menambah sampel penelitian juga hasil penelitian bisa digeneralisasi ke ruang lingkup lebih luas.
 - b. Kuesioner dilengkapi dengan pernyataan terbuka agar bisa mengetahui alasan responden memberi jawaban sehingga bisa menambah data untuk menganalisa hasil penelitian.
 - c. Mengangkat variabel baru seperti lingkungan kerja dan kompetensi untuk lebih mengetahui variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai Samsat Kota Semarang dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

