

**ANALISIS PERAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA DINAS KOPERASI DAN UKM  
PEMERINTAH KOTA MAKASSAR**

***ANALYSIS OF THE ROLE OF CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT THE COOPERATIVE AND SME  
OFFICE, MAKASSAR CITY GOVERNMENT***

**Hendra Gunawan**

Institut Bisnis dan Keuangan Nitro Makassar, Indonesia

[hendragunawan@nitromks.ac.id](mailto:hendragunawan@nitromks.ac.id)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran pengembangan karier terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Dinas Koperasi dan UKM Pemerintah Kota Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap pegawai sebagai responden. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karier dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengembangan karier merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam organisasi publik. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola sistem pengembangan karier secara efektif guna meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Pengembangan Karier, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Manajemen Sumber Daya Manusia, Organisasi Publik

**Abstract**

*This study aims to analyze the role of career development on employee performance through job satisfaction at the Department of Cooperatives and SMEs of Makassar City Government. The study employed a quantitative approach using a survey method with employees as respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (SEM-PLS). The results show that career development has a positive effect on job satisfaction and employee performance. In addition, job satisfaction also has a positive effect on employee performance. The findings further reveal that job satisfaction acts as a mediating variable in the relationship between career development and employee performance. These results indicate that career development plays an important role in improving job satisfaction and employee performance in public organizations. Therefore, organizations need to manage career development systems effectively to enhance job satisfaction and improve employee performance.*

**Keywords:** Career Development, Job Satisfaction, Employee Performance, Human Resource Management, Public Organization

**PENDAHULUAN**

Kinerja pegawai pada organisasi publik tidak lagi dapat dipahami sebatas pemenuhan kewajiban administratif, tetapi harus dibaca sebagai kapasitas institusi dalam menerjemahkan mandat pembangunan ke dalam layanan yang akuntabel, responsif, dan berdampak (Nadia Fitri, 2025). Dalam *Rencana Strategis* Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Makassar ditegaskan bahwa perangkat



daerah ini menjadi pedoman pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi yang harus dijalankan secara akuntabel serta berorientasi pada peningkatan kinerja. Pada saat yang sama, dokumen tersebut menempatkan pemberdayaan koperasi dan usaha kecil dan menengah sebagai bagian penting dari agenda pembangunan daerah dan penguatan kesejahteraan masyarakat. Artinya, kualitas kinerja pegawai di lingkungan dinas ini bukan isu administratif yang bersifat internal semata, melainkan faktor strategis yang menentukan efektivitas intervensi pemerintah daerah pada sektor ekonomi kerakyatan.

Urgensi isu tersebut semakin kuat karena Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Makassar memikul fungsi yang kompleks, mulai dari perumusan kebijakan, pelaksanaan urusan pemerintahan, evaluasi, pelaporan, administrasi dinas, hingga pembinaan kelembagaan koperasi, usaha kecil dan menengah, pembiayaan, penyuluhan, serta pengelolaan data dan informasi. Di tingkat internal, dokumen Renstra juga menunjukkan bahwa fungsi perencanaan, pelaporan, akuntabilitas kinerja, administrasi kepegawaian, penyusunan SOP dan standar pelayanan, serta pengembangan kapasitas organisasi merupakan bagian inheren dari tata kelola dinas. Kompleksitas tersebut menuntut organisasi untuk tidak hanya memiliki pegawai yang bekerja secara rutin, tetapi juga pegawai yang melihat adanya prospek pertumbuhan, kejelasan pengembangan, dan penghargaan institusional atas kontribusinya. Dalam kerangka itu, pengembangan karier menjadi relevan sebagai instrumen manajemen sumber daya manusia yang berpotensi memperkuat kualitas kerja pegawai secara lebih substantif (Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Makassar, 2021).

Secara konseptual, hubungan antara pengembangan karier dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui perspektif *human capital* dan *social exchange*. Organisasi yang menyediakan peluang pengembangan, pembelajaran, dan kemajuan karier pada dasarnya sedang menambah nilai sumber daya manusianya sekaligus membangun relasi timbal balik yang positif dengan pegawai (Indriyani & Akbar, 2026). Literatur mutakhir menunjukkan arah yang konsisten bahwa praktik pengembangan sumber daya manusia berkaitan positif dengan peningkatan performa kerja, dan efek tersebut sering menguat ketika organisasi mampu menciptakan pengalaman kerja yang dipersepsi mendukung pertumbuhan individu. Temuan Keltu menunjukkan bahwa praktik pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mekanisme penjelas yang penting. Sejalan dengan itu, pelatihan, akuisisi kompetensi, penilaian kinerja, dan peluang progresi karier berkaitan erat dengan pembentukan kepuasan kerja pegawai pada sektor publik (Aparatur & ASN, 2025).

Di sisi lain, kepuasan kerja perlu ditempatkan secara serius dalam model penelitian ini karena variabel tersebut merepresentasikan evaluasi afektif pegawai terhadap pekerjaannya, organisasinya, dan masa depannya di dalam institusi. Dalam kerangka organisasi publik, kepuasan kerja berhubungan dengan semangat pelayanan, keterikatan terhadap tugas, dan kemauan untuk mempertahankan kualitas kontribusi di tengah tekanan birokrasi. Bukti empiris mutakhir menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung menampilkan performa kerja yang lebih baik, baik dalam bentuk perilaku kerja positif maupun hasil kerja yang lebih produktif. Steven et al. (2024) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi

perilaku kerja dan performa pegawai. Karena itu, dalam penelitian ini kepuasan kerja tidak diposisikan sebagai variabel pelengkap, tetapi sebagai mekanisme psikologis yang masuk akal untuk menjelaskan bagaimana pengembangan karier diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja pegawai (Gunawan, 2021).

Meskipun hubungan antara pengembangan karier, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai telah banyak dibahas dalam literatur manajemen sumber daya manusia, masih terdapat *research gap* yang jelas. Sebagian studi terdahulu menguji pengembangan karier sebagai bagian umum dari praktik SDM tanpa menempatkannya secara spesifik dalam kajian birokrasi daerah yang menghadapi tuntutan akuntabilitas, reformasi birokrasi, dan pelayanan publik secara simultan. Sebagian lainnya memang menguji kepuasan kerja dan kinerja, tetapi lebih banyak dilakukan pada sektor privat atau organisasi yang karakter kelembagaannya berbeda dari perangkat daerah (Gunawan et al., 2017). Padahal, Renstra Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Makassar menunjukkan bahwa dinas ini harus mendukung visi pembangunan daerah, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta penguatan ekonomi lokal melalui pemberdayaan koperasi dan usaha kecil menengah. Itu berarti problem kinerja pegawai di instansi ini tidak bisa dibaca secara generik, melainkan harus diletakkan dalam organisasi publik yang memadukan tuntutan administratif, pelayanan, pembinaan, dan akuntabilitas hasil (Gunawan et al., 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menempatkan pengembangan karier sebagai variabel strategis dalam kerangka birokrasi daerah, bukan sekadar fungsi administratif kepegawaian, serta menguji kepuasan kerja sebagai jalur mediasi yang menjelaskan transformasi pengalaman karier menjadi keluaran kinerja. Fokus pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Pemerintah Kota Makassar memberi kontribusi kontekstual yang kuat karena organisasi ini berada pada persilangan antara reformasi birokrasi dan pemberdayaan ekonomi lokal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, serta menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara pengembangan karier dan kinerja pegawai. Sejalan dengan tujuan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai (Gunawan et al., 2018).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research, karena bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel pengembangan karier, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai (Sekaran & Bougie, 2019). Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian bukan hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menguji secara empiris pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian. Lokasi penelitian adalah Dinas Koperasi dan UKM Pemerintah Kota Makassar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Koperasi dan UKM

Pemerintah Kota Makassar. Apabila jumlah populasi relatif terbatas dan masih memungkinkan untuk dijangkau seluruhnya, maka penelitian ini dapat menggunakan teknik sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden sebanyak 113 pegawai. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi terbatas, dokumentasi, dan kuesioner tertutup menggunakan skala Likert, yang memungkinkan pengukuran persepsi responden terhadap pengembangan karier, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai secara sistematis (Sugiyono, 2019).

Variabel independen dalam penelitian ini adalah pengembangan karier, variabel mediasi adalah kepuasan kerja, dan variabel dependen adalah kinerja pegawai. Pengembangan karier didefinisikan sebagai upaya organisasi dalam menyediakan kesempatan kemajuan, pembinaan, promosi, pengayaan pengalaman kerja, dan kejelasan jalur karier bagi pegawai. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat evaluasi positif pegawai terhadap pekerjaannya, lingkungan kerja, sistem penghargaan, peluang berkembang, dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab kerja. Seluruh indikator variabel dituangkan ke dalam instrumen penelitian yang disusun berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, lalu dioperasionalkan menjadi pernyataan yang dapat diukur.

Instrumen penelitian diuji terlebih dahulu untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan benar-benar layak. Pengujian instrumen mencakup uji validitas dan uji reliabilitas. Setelah instrumen dinyatakan layak, data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) (Hair et al., 2019). Teknik ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan simultan antarvariabel laten, menguji model mediasi, dan tetap robust untuk model yang bersifat prediktif. Tahapan analisis meliputi evaluasi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, evaluasi inner model untuk menguji kekuatan hubungan antarvariabel, serta pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping (Sarstedt et al., 2021). Hipotesis diterima apabila arah hubungan sesuai dengan dugaan teoritis dan hasil pengujian menunjukkan signifikansi statistik.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Karakteristik responden**

Karakteristik responden pada tabel 1 merupakan gambaran umum mengenai profil pegawai yang menjadi subjek dalam penelitian ini. Analisis karakteristik responden penting dilakukan untuk mengetahui komposisi demografis pegawai yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Informasi tersebut memberikan kajian awal dalam memahami kondisi sumber daya manusia pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar serta membantu menjelaskan latar belakang responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Dengan memahami karakteristik responden, interpretasi terhadap hasil penelitian dapat dilakukan

secara lebih komprehensif dan kontekstual.

Tabel 1 Karakteristik Responden Pegawai Koperasi dan UKM Kota Makassar

KARAKTERISTIK RESPONEN	JUMLAH	(%)
<b>JENIS KELAMIN</b>		
Laki-Laki	78	69.03
Perempuan	35	30.97
<b>Jumlah</b>	<b>113</b>	<b>100</b>
<b>USIA</b>		
18 sd 30 tahun	11	9.73
> 30 sd 40 tahun	15	13.27
> 40 sd 50 tahun	72	63.72
Lebih dari 50 tahun	15	13.27
<b>Jumlah</b>	<b>113</b>	<b>100</b>
<b>PENDIDIKAN</b>		
SMA	25	22.12
Sarjana	73	64.60
Pascasarjana	15	13.27
<b>Jumlah</b>	<b>113</b>	<b>100</b>
<b>MASA KERJA</b>		
1 sd 5 tahun	11	9.73
5 sd 10 tahun	29	25.66
10 sd 15 tahun	28	24.78
15 sd 20 tahun	31	27.43
> 20 tahun	14	12.39
<b>Jumlah</b>	<b>113</b>	<b>100</b>

Sumber: Kantor Koperasi dan UKM Kota Makassar

Berdasarkan Tabel 1 mengenai karakteristik responden Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar, diketahui bahwa komposisi responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh pegawai laki-laki sebanyak 78 orang atau 69,03%, sedangkan pegawai perempuan berjumlah 35 orang atau 30,97% dari total 113 responden. Kondisi ini menunjukkan bahwa struktur sumber daya manusia pada instansi tersebut lebih banyak diisi oleh pegawai laki-laki dibandingkan perempuan. Selanjutnya, jika dilihat dari aspek usia, sebagian besar responden berada pada kelompok usia 40–50 tahun dengan jumlah 72 orang atau 63,72%, yang menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada fase kematangan karier dan memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang. Kelompok usia lainnya terdiri atas 11 orang atau 9,73% yang berusia 18 sampai 30 tahun, 15 orang atau 13,27% yang berada pada rentang usia lebih dari 30 hingga 40 tahun, serta 15 orang atau 13,27% yang berusia lebih dari 50 tahun. Distribusi usia tersebut menunjukkan bahwa pegawai pada instansi ini didominasi oleh kelompok usia produktif dengan tingkat kedewasaan profesional yang relatif tinggi.

Selanjutnya, karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki latar belakang pendidikan sarjana, yaitu sebanyak 73 orang atau 64,60% dari total responden. Pegawai dengan tingkat pendidikan SMA berjumlah 25 orang atau 22,12%, sedangkan pegawai

dengan pendidikan pascasarjana berjumlah 15 orang atau 13,27%. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar telah memiliki kualifikasi akademik yang cukup baik untuk mendukung pelaksanaan tugas pemerintahan dan pelayanan publik. Sementara itu, jika dilihat dari masa kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang relatif panjang. Pegawai dengan masa kerja 15 sampai 20 tahun berjumlah 31 orang atau 27,43%, diikuti oleh masa kerja 5 sampai 10 tahun sebanyak 29 orang atau 25,66%, serta masa kerja 10 sampai 15 tahun sebanyak 28 orang atau 24,78%. Adapun pegawai dengan masa kerja lebih dari 20 tahun berjumlah 14 orang atau 12,39%, sedangkan pegawai dengan masa kerja 1 sampai 5 tahun berjumlah 11 orang atau 9,73%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, sehingga diharapkan mampu mendukung efektivitas pelaksanaan tugas serta peningkatan kinerja organisasi dalam menjalankan program pembinaan koperasi dan pengembangan usaha kecil menengah di Kota Makassar.

### **Analisis Statistik**

Hasil temuan penelitian ini diperoleh melalui pengolahan dan analisis data dari kuesioner yang disebarakan kepada responden di kantor Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar, dengan total responden sebanyak 113 pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karier (X) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan (Z). Pengolahan data dilakukan secara kuantitatif melalui aplikasi Smart PLS. Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana kedua variabel independen berpengaruh secara langsung maupun melalui mediasi terhadap variabel dependen.

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Sebelum melakukan pengujian model struktural, terlebih dahulu dilakukan evaluasi model pengukuran (outer model) untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Pengujian ini bertujuan untuk menilai sejauh mana setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara akurat dan konsisten. Evaluasi dilakukan melalui analisis outer loading, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE) untuk memastikan bahwa setiap variabel dalam penelitian memiliki tingkat keandalan dan ketepatan pengukuran yang memadai, seperti terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliability

Variabel	Item Pengukuran	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	AVE
<b>Pengembangan Karir (X)</b>	X1	0.815	0.864	0.873	0.649
	X2	0.790			
	X3	0.891			
	X4	0.712			
	X5	0.810			
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	Z1	0.805	0.915	0.917	0.748
	Z2	0.893			
	Z3	0.877			
	Z4	0.851			
	Z5	0.894			

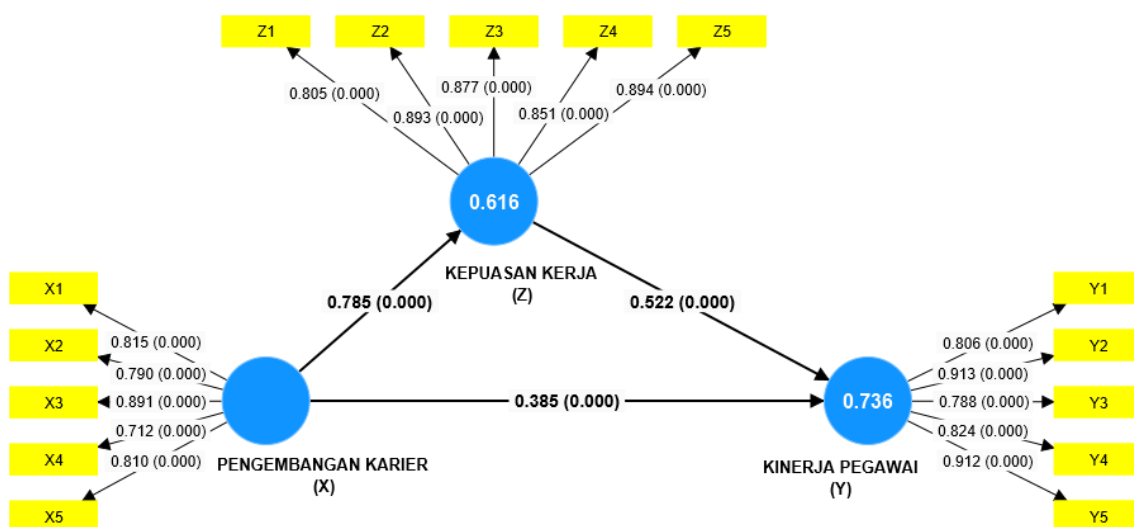
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	Y1	0.806	0.903	0.906	0.723
	Y2	0.913			
	Y3	0.788			
	Y4	0.824			
	Y5	0.912			

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas pada Tabel 2, dapat diketahui bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang dipersyaratkan dalam analisis SEM-PLS. Hal ini ditunjukkan oleh nilai outer loading seluruh indikator yang berada di atas batas minimum yang direkomendasikan, sehingga setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai. Pada variabel pengembangan karier (X), nilai outer loading indikator X1 sampai dengan X5 masing-masing sebesar 0,815; 0,790; 0,891; 0,712; dan 0,810, yang menunjukkan bahwa seluruh item pengukuran memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk pengembangan karier. Selanjutnya, pada variabel kepuasan kerja (Z), nilai outer loading indikator Z1 hingga Z5 masing-masing sebesar 0,805; 0,893; 0,877; 0,851; dan 0,894, sedangkan pada variabel kinerja pegawai (Y), nilai outer loading indikator Y1 sampai Y5 berada pada kisaran 0,788 hingga 0,913. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki tingkat kontribusi yang baik dalam menjelaskan variabel laten yang diukur, sehingga indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Selain memenuhi validitas konvergen, hasil pengujian juga menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konstruk. Hal ini terlihat dari nilai Cronbach's Alpha pada variabel pengembangan karier sebesar 0,864, kepuasan kerja sebesar 0,915, dan kinerja pegawai sebesar 0,903, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Nilai Composite Reliability ( $\rho_a$ ) juga memperkuat temuan tersebut, yaitu sebesar 0,873 untuk pengembangan karier, 0,917 untuk kepuasan kerja, dan 0,906 untuk kinerja pegawai, yang seluruhnya menunjukkan reliabilitas konstruk yang tinggi. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) masing-masing variabel, yaitu 0,649 pada pengembangan karier, 0,748 pada kepuasan kerja, dan 0,723 pada kinerja pegawai, menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya secara memadai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas, sehingga model pengukuran yang digunakan layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis model struktural dalam pengujian hipotesis penelitian.

Setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi model struktural (inner model) untuk melihat kekuatan hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel pengembangan karier, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai melalui nilai koefisien jalur serta kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen seperti terlihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Smart PLS Standardized Result**

Berdasarkan hasil Gambar 1 Standardized Result SmartPLS, diketahui bahwa variabel pengembangan karier (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,785 dan nilai signifikansi 0,000, yang menunjukkan bahwa peningkatan pengembangan karier cenderung diikuti oleh meningkatnya kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya, variabel pengembangan karier (X) juga menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,385 dan tingkat signifikansi 0,000, yang mengindikasikan bahwa semakin baik sistem pengembangan karier yang diterapkan organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Selain itu, variabel kepuasan kerja (Z) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,522 dan nilai signifikansi 0,000, yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Selain hubungan antarvariabel, hasil analisis juga menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel endogen yang ditunjukkan oleh nilai R-square. Variabel kepuasan kerja (Z) memiliki nilai R-square sebesar 0,616, yang berarti bahwa sekitar 61,6% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karier, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, variabel kinerja pegawai (Y) memiliki nilai R-square sebesar 0,736, yang menunjukkan bahwa sekitar 73,6% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karier dan kepuasan kerja secara bersama-sama. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup kuat dalam menggambarkan hubungan antara pengembangan karier, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar. Dengan demikian, model struktural yang dibangun dalam penelitian ini dapat dikatakan memiliki tingkat kelayakan yang baik untuk digunakan dalam menguji hipotesis penelitian.

### Pengujian Hipotesis

Setelah model struktural dinyatakan layak, tahap selanjutnya adalah

melakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui hubungan kausal antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS, dengan melihat nilai path coefficient, t-statistik, dan p-value untuk menentukan signifikansi pengaruh antarvariabel. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan serta nilai t-statistik menunjukkan signifikansi hubungan antarvariabel.

TABLE 3: Hypothesis testing result

No	Hypothesis	Path coefficients	t statistics	p values	Result
1	Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja ( $X \rightarrow Z$ )	0.785	18.885	0.000	H1 Accepted
2	Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai ( $X \rightarrow Y$ )	0.385	4.065	0.000	H2 Accepted
3	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ( $Z \rightarrow Y$ )	0.522	5.869	0.000	H3 Accepted
4	Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja ( $X \rightarrow Z \rightarrow Y$ )	0.410	5.426	0.000	H4 Accepted

Sumber: Data diolah

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai path coefficient sebesar 0,785, yang mengindikasikan bahwa setiap peningkatan pengembangan karier akan diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja pegawai dalam arah yang sejalan. Selain itu, nilai t-statistik sebesar 18,885 menunjukkan tingkat signifikansi yang sangat kuat, sedangkan nilai p-value sebesar 0,000 menegaskan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik. Nilai koefisien yang relatif tinggi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai path coefficient sebesar 0,385 menunjukkan bahwa pengembangan karier memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, meskipun tingkat pengaruhnya berada pada kategori moderat dibandingkan dengan hipotesis sebelumnya. Nilai t-statistik sebesar 4,065 menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik, sementara nilai p-value sebesar 0,000 memperkuat bahwa pengaruh tersebut tidak terjadi secara kebetulan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik organisasi menyediakan peluang pengembangan karier bagi pegawai, maka semakin besar pula potensi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh

nilai path coefficient sebesar 0,522, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi yang cukup kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai. Nilai t-statistik sebesar 5,869 menunjukkan bahwa hubungan tersebut memiliki tingkat signifikansi yang tinggi, sedangkan nilai p-value sebesar 0,000 mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasi. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Nilai path coefficient sebesar 0,410 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung pengembangan karier terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berada pada kategori cukup kuat. Nilai t-statistik sebesar 5,426 menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik, sedangkan nilai p-value sebesar 0,000 menegaskan bahwa efek mediasi tersebut signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak hanya memengaruhi kinerja pegawai secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara pengembangan karier dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis keempat dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik organisasi menyediakan kesempatan pengembangan karier, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Dalam perspektif teori manajemen sumber daya manusia, pengembangan karier merupakan bagian penting dari praktik pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kompetensi, kemampuan, serta peluang kemajuan pegawai dalam organisasi (Basuki, 2023). Ketika organisasi memberikan kejelasan jalur karier, peluang promosi, dan dukungan pengembangan kompetensi, pegawai cenderung merasakan adanya penghargaan terhadap kontribusi mereka sehingga menimbulkan perasaan puas terhadap pekerjaannya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa pengembangan karier berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian oleh Novitiya (2025) Menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karier memberikan prospek pertumbuhan bagi pegawai sehingga meningkatkan keterikatan kerja dan kepuasan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Selain itu, penelitian lain juga menemukan bahwa program pengembangan karier yang terstruktur mampu memperkuat persepsi keadilan organisasi, meningkatkan motivasi kerja, serta menciptakan rasa aman terhadap masa depan karier pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa pengembangan karier tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif kepegawaian, tetapi juga sebagai faktor psikologis yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam organisasi publik.

## **2. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi yang memberikan kesempatan berkembang kepada pegawai cenderung mampu meningkatkan kualitas kontribusi kerja mereka. Dalam kerangka teori human capital, pengembangan karier dipandang sebagai investasi organisasi dalam meningkatkan kapasitas pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Investasi tersebut pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas kerja karena pegawai memiliki kompetensi yang lebih baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengembangan karier merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Studi empiris oleh Mokobombang (2024) Menunjukkan bahwa organisasi yang memberikan kesempatan pengembangan kompetensi, pelatihan, dan peluang promosi mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan karena pegawai merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kualitas kontribusi mereka terhadap organisasi. Selain itu, penelitian oleh Kurniadi (2025) Menunjukkan bahwa pengembangan karier dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan komitmen organisasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pengembangan karier merupakan instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi.

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

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam perspektif teori perilaku organisasi, kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan evaluasi positif individu terhadap pekerjaannya. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya biasanya memiliki tingkat motivasi, komitmen, serta semangat kerja yang lebih tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.

Temuan ini juga didukung oleh berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai. Penelitian empiris oleh Rizqi (2024) Menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih baik, kualitas kerja yang lebih tinggi, serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Selain itu, penelitian oleh Habibullah et al., (2025) Menemukan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam membentuk perilaku kerja positif seperti keterlibatan kerja, loyalitas organisasi, serta kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi ekstra bagi organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi.

## **4. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai

variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karier dan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak hanya memengaruhi kinerja pegawai secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Dalam perspektif teori social exchange, ketika organisasi memberikan dukungan terhadap perkembangan karier pegawai, pegawai akan merespons dengan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Sikap positif tersebut kemudian tercermin dalam bentuk kepuasan kerja yang lebih tinggi dan pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja pegawai. Penelitian empiris oleh Abidin (2024) menunjukkan bahwa praktik pengembangan sumber daya manusia seperti pelatihan, pengembangan karier, dan pengembangan kompetensi dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian oleh Praditya (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai mediator dalam berbagai hubungan organisasi, termasuk hubungan antara praktik pengembangan pegawai dan kinerja organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kebijakan pengembangan karier secara langsung, tetapi juga oleh sejauh mana kebijakan tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai dalam organisasi.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UKM Pemerintah Kota Makassar. Pengembangan karier yang dikelola secara baik melalui kejelasan jalur karier, kesempatan peningkatan kompetensi, serta dukungan organisasi terhadap kemajuan profesional pegawai mampu meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang merasakan adanya peluang berkembang dalam organisasi cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya, sehingga mendorong munculnya motivasi, keterlibatan kerja, serta komitmen yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai serta menjadi variabel yang memediasi hubungan antara pengembangan karier dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Dengan demikian, pengelolaan pengembangan karier yang efektif dapat menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi publik. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja organisasi tidak hanya bergantung pada sistem kerja formal, tetapi juga pada bagaimana organisasi mampu mengelola pengembangan karier dan menciptakan kondisi kerja yang mendorong kepuasan kerja pegawai.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abidin, D., Rizal, I., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Pendekatan Holistik Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 924–939.
- Aparatur, P. S. D. M., & ASN, P. K. A. S. N. (2025). Proses Manajemen Sumber Proses Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Sektor Daya Manusia (MSDM) Sektor Publik. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKTOR PUBLIK-Strategi, Tantangan, Dan Inovasi Di Era Digital*, 79.
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan modal manusia: Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192.
- Gunawan, H. (2021). Analisis Tingkat Pengalaman Kerja dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar. *Movere Journal*, 3(1), 70–80.
- Gunawan, H., Haming, M., Zakaria, J., & Djamareng, A. (2017). Effect of Organizational Commitment, Competence and Good Governance on Employees Performance and Quality Asset Management. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)*. <https://doi.org/10.21013/jmss.v8.n1.p3>
- Gunawan, H., Husni, M. F., Qur'ani, B., & Anshar, M. A. (2025). Good Governance, Implementation of Blockchain Technology System and Quality Reporting of Regional Property in Indonesia. *TEM Journal*, 14(3).
- Gunawan, H., Ilyas, G. B., & Naningsih, N. (2018). Effect of labor social security on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(12), 86–89.
- Habibullah, S., Hapsari, R. A. Z., & Wahjono, S. I. (2025). *PENGARUH KEPUASAN & MOTIVASI KERJA TERHADAP PERILAKU ORGANISASI*.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Indriyani, H., & Akbar, R. R. (2026). Integrasi Human Capital Development dan Lingkungan Kerja Psikososial dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Instansi Pemerintah Pusat. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 9(1), 204–217.
- Kurniadi, W. (2025). Peranan komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah Dan Muamalah*, 3(1), 16–22.
- Mokobombang, W., & Natsir, N. (2024). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi: Tinjauan pada industri jasa. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 606–618.
- Nadia Fitri, W. (2025). *Tata Kelola Pelayanan Administrasi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Lampung*.
- Novitiya, K. C., & Putranta, M. P. (2025). Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karier dan persahabatan terhadap niat tetap bekerja. *Modus*, 37(1), 138–152.

- Praditya, R. A., Prayuda, R. Z., & PURWANTO, A. (2025). Korelasi kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di UKM. *International Journal of Social, Policy and Law*, 6(4), 1–14.
- Rizqi, M., & Kuswinarno, M. (2024). Peran Pengembangan SDM dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Perusahaan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12).
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Steven, S., & Yanuar, Y. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(2), 478–493.
- Sugiyono, P. D. (2019). Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&d dan Penelitian Pendidikan). *Metode Penelitian Pendidikan*.