



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 2 (2025) pp: 2409-2418

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Peranan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Tingkat Pendidikan, Promosi Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Ansori¹, Yuniorita Indah Handayani², Diana Dwi Astuti³

^{1,2,3}Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Teknologi dan Sains Mandala

¹aanansoriy9944@gmail.com*, ²yuniorita@itsm.ac.id, ³diana@itsm.ac.id

Abstrak

Peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN) menjadi salah satu fokus utama dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan berkualitas. Faktor-faktor internal seperti tingkat pendidikan, promosi jabatan, dan pengembangan karir diyakini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tingkat pendidikan, promosi jabatan, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur (path analysis). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada seluruh pegawai ASN di instansi tersebut dengan teknik sensus. Instrumen penelitian telah diuji validitas dan reliabilitasnya, dan analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan, promosi jabatan, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, kepuasan kerja tidak terbukti memediasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan pendidikan formal, penerapan sistem promosi yang adil, dan program pengembangan karir yang berkelanjutan dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja dan berdampak positif terhadap kinerja. Penelitian ini memberikan rekomendasi strategis bagi pemerintah daerah dalam merancang kebijakan pengembangan sumber daya manusia, serta menjadi referensi penting dalam penguatan manajemen SDM di sektor publik.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Tingkat Pendidikan, Promosi Jabatan, Pengembangan Karir

1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah elemen penting dalam organisasi yang berperan dalam pencapaian tujuan dan pengembangan perusahaan melalui peningkatan kompetensi dan adaptasi terhadap lingkungan kerja (Rahmawati et al., 2024). Menurut (Syahputra & Aslami, 2023), manajemen adalah proses pengelolaan sumber daya dengan memanfaatkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya (Kurama et al., 2022), menambahkan bahwa manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian demi efektivitas dan efisiensi tujuan organisasi. Penjabaran lebih lanjut dari (Rahmawati et al., 2024) menyatakan manajemen SDM mencakup perolehan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja secara optimal. Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam keberhasilan sebuah organisasi, khususnya di sektor pemerintahan seperti Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi (BSBK) Kabupaten Bondowoso. Berbagai faktor diyakini memengaruhi kinerja pegawai, antara lain tingkat pendidikan, promosi jabatan, dan pengembangan karir. Tingkat pendidikan memberikan dasar pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas, sedangkan promosi jabatan dan pengembangan karir dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai untuk memberikan kontribusi terbaiknya (Yulianti & Fadhillah, 2021). Namun, keberhasilan faktor-faktor tersebut dalam meningkatkan kinerja tidak lepas dari peranan kepuasan kerja sebagai mediator. Sebagaimana dijelaskan lebih lanjut oleh (Paparang et al., 2021) kepuasan kerja dianggap sebagai kondisi emosional yang dapat mempengaruhi performa dan produktivitas pegawai.

Penelitian ini mengambil objek di Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso, dengan dasar teori peningkatan kinerja pegawai serta hasil penelitian terdahulu. Pembentukan dan pengaturan organisasi ini mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, yang kemudian ditindaklanjuti melalui Peraturan Daerah Kabupaten Bondowoso Nomor 91 Tahun 2016 dan diperbarui dengan Peraturan Bupati Nomor 36 Tahun 2017. Menurut Mathis dan Jackson (2006) didalam penelitian (Lestari & Giawa, 2025), peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi oleh struktur organisasi yang jelas

serta peran dan fungsi yang terdefinisi dengan baik dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso menghadapi tantangan utama berupa pembangunan yang kurang berwawasan lingkungan, seperti masalah aksesibilitas dan banjir bandang. Dalam 5 tahun ke depan, dinas ini harus mengintegrasikan penanganan tantangan tersebut ke dalam program dan kegiatannya untuk meningkatkan kinerja. Terdapat tantangan berupa tumpang tindih kewenangan antar instansi yang menyebabkan masalah di lapangan tidak tertangani dengan baik. Selain itu, perlu peningkatan peran serta masyarakat dalam program pembangunan prasarana dasar seperti jalan, irigasi, dan drainase agar rasa kepemilikan terhadap program tersebut semakin kuat.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tingkat pendidikan memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai (Wiryawan & Rahmawati, 2020). Promosi jabatan dan pengembangan karir juga terbukti mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai (Sadiq, 2020). Selain itu, kepuasan kerja sering kali menjadi faktor kunci yang memediasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan kinerja, sebagaimana dijelaskan oleh (Riantisari & Partina, 2019) bahwa kepuasan kerja meningkatkan komitmen dan efektivitas kerja pegawai. Namun, penelitian yang mengkaji secara khusus peran kepuasan kerja sebagai mediator antara tingkat pendidikan, promosi jabatan, pengembangan karir dan kinerja pegawai di Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso masih terbatas. Penelitian ini dilakukan karena pentingnya pemahaman yang mendalam mengenai mekanisme pengaruh tingkat pendidikan, promosi jabatan, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan memperhitungkan peranan kepuasan kerja. Hal ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso dalam meningkatkan kinerja pegawai secara efektif dan berkelanjutan.

Identifikasi Permasalahan di Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso menunjukkan berbagai isu strategis dalam pembangunan infrastruktur dan pengelolaan sumber daya air. Dalam bidang Bina Marga, terdapat permasalahan terkait pembangunan, peningkatan, dan rehabilitasi kondisi jalan yang menghubungkan pusat-pusat perekonomian untuk mendukung peningkatan ekonomi masyarakat agar menjadi masyarakat mandiri secara ekonomi, dengan tingkat realisasi 89%. Selain itu, pembangunan jalan juga perlu memperhatikan kelestarian lingkungan yang berkelanjutan, dengan realisasi 91%. Pada bidang sumber daya air dan irigasi, kerusakan jaringan irigasi tercatat memiliki tingkat realisasi 90%. Permasalahan lain meliputi tingginya laju sedimentasi pada tampungan-tampungan air yang menyebabkan berkurangnya volume waduk (88%), dan kurangnya ketersediaan informasi sumber daya air (87%). Sistem informasi terkait data aset dan evaluasi kondisi jaringan irigasi masih terbatas, meskipun telah mencapai realisasi 92%. Upaya pemenuhan sarana dan prasarana penyediaan air baku irigasi juga tercatat dengan realisasi yang sama, yakni 92%. Pelaksanaan operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi menunjukkan tingkat realisasi tertinggi sebesar 94%. Namun, tantangan lain masih muncul, seperti tingginya laju erosi akibat berkurangnya tutupan vegetasi di kawasan hulu daerah aliran sungai (DAS) (92%) dan defisit air irigasi di musim kemarau serta penurunan fungsi sarana dan prasarana irigasi (92%). Pemberdayaan kepada para petani pemakai air irigasi juga masih perlu ditingkatkan, meskipun telah mencapai realisasi 90%.

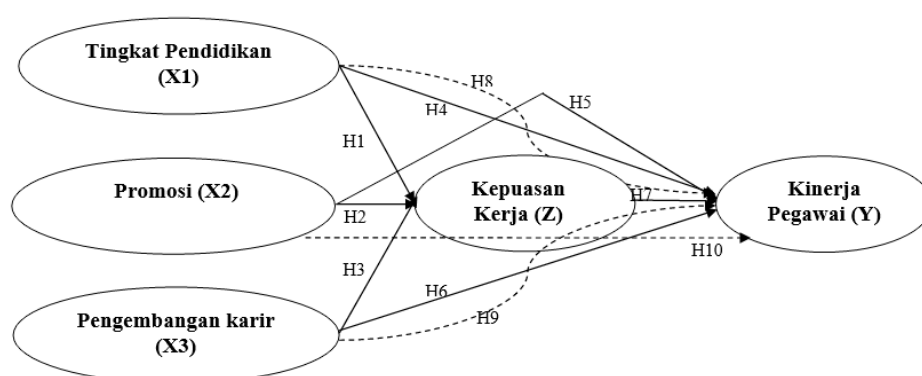
Berdasarkan tugas dan fungsi serta data identifikasi masalah yang dihadapi Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso menunjukkan bahwa realisasi pelaksanaan program belum mencapai target yang diharapkan yaitu 100%, hal ini memicu peneliti untuk mencoba mengangkat permasalahan yang diperoleh pada objek sebagai bahan evaluasi dalam penelitian, maka fenomena yang diperoleh adalah, Kurangnya kinerja pegawai yang efektif dalam melaksanakan tugas dan fungsi. Mengacu pada permasalahan yang diperoleh, maka peneliti mencoba mengangkat beberapa faktor penting sebagai solusi penelitian untuk meningkatkan kinerja dan meminimalisir permasalahan yang diperoleh, faktor tersebut yaitu: tingkat pendidikan, promosi jabatan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peranan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh tingkat pendidikan, promosi jabatan, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bersifat objektif dan sistematis untuk menguji hubungan antar variabel berdasarkan data numerik. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang terukur dan dapat dianalisis secara statistik, sehingga mendukung pengambilan kesimpulan yang valid dan dapat diuji kembali. Melalui metode ini, peneliti dapat mengidentifikasi pengaruh serta kekuatan hubungan antar variabel yang diteliti secara lebih akurat. Lokasi penelitian dilakukan di Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso, dengan populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang berstatus ASN di dinas tersebut. Teknik sensus digunakan dalam penentuan sampel, yaitu melibatkan seluruh populasi untuk memastikan data yang

diperoleh benar-benar menggambarkan kondisi yang sebenarnya. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terstruktur dengan skala likert lima poin, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, laporan tahunan, dan referensi terkait. Instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi item-total, sedangkan uji reliabilitas dilakukan melalui koefisien *Cronbach's Alpha* untuk memastikan konsistensi internal kuesioner. Selanjutnya, uji asumsi klasik yang meliputi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas diterapkan untuk memastikan data memenuhi persyaratan analisis regresi. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur untuk mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik seperti SPSS. Selain itu, uji *Sobel* digunakan untuk menguji signifikansi mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara variabel independen dan kinerja karyawan.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun sebagai dasar pemikiran untuk menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti serta menjadi pedoman dalam pengumpulan dan analisis data. Kerangka ini dibangun berdasarkan teori-teori yang relevan dan hasil penelitian sebelumnya yang mendukung rumusan masalah. Dengan adanya kerangka konseptual, diharapkan penelitian memiliki arah yang jelas dalam menguji hipotesis serta memetakan keterkaitan antara variabel bebas, variabel terikat, maupun variabel *intervening* secara sistematis dan logis.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Gambar 1 memberikan penjelasan kerangka konseptual penelitian yang menunjukkan hubungan antara variabel tingkat pendidikan (X1), promosi (X2), dan pengembangan karir (X3) sebagai variabel independen, kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervensi, serta kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen. Dalam model ini, ketiga variabel independen diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan melalui jalur H₁, H₂, dan H₃. Selain itu, variabel tingkat pendidikan, promosi, dan pengembangan karir juga diasumsikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai melalui jalur H₄, H₅, dan H₆. Sementara itu, kepuasan kerja diperkirakan berperan sebagai mediator yang memengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan dalam jalur H₇. Adapun jalur H₈, H₉, dan H₁₀ menunjukkan pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kerangka ini digunakan untuk memperjelas arah hubungan antar variabel yang diteliti serta menjadi dasar dalam pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

Populasi dalam penelitian ini mencakup 266 pegawai di Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso yang memiliki karakteristik sesuai dengan tujuan penelitian. Penentuan sampel mengacu pada pedoman Roscoe dalam (Cahyadi, 2022), yang menyarankan ukuran sampel antara 30 hingga 500 responden. Selain itu, Sugiyono (2010) dalam (Ani et al., 2021) menyatakan bahwa untuk analisis multivariat, jumlah sampel minimal adalah sepuluh kali jumlah variabel. Dengan lima variabel yang diteliti, maka diperlukan minimal 50 responden. Berdasarkan pertimbangan tersebut, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 70 responden. Penelitian ini menggunakan metode nonprobability sampling dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap relevan dengan tujuan penelitian (Cahyadi, 2022). Teknik ini dipilih karena tidak semua anggota populasi memenuhi kriteria yang sesuai. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah: (a) pegawai dengan pendidikan minimal S1 dan (b) memiliki masa kerja minimal 5 tahun di Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso.

3. Hasil dan Diskusi

Analisis dilakukan berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan diolah sebelumnya, dengan tujuan untuk menguji model hubungan struktural sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Pada bagian ini menyajikan

hasil penelitian yang diperoleh melalui teknik analisis jalur (*Path Analysis*) yang digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel yang diteliti.

3.1. Path Analysis

Bagian ini menguraikan setiap jalur pada bagian model dengan menggunakan *Path Analysis*. Setiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung tingkat pendidikan (X1), promosi jabatan (X2), dan pengembangan karir (X3) terhadap kepuasan kerja (Z) dan kinerja pegawai (Y) Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

No.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	t-hitung	p-value	Keterangan
1.	Pendidikan	Kepuasan	0,488	2.407	0,016	Signifikan
2.	Promosi	Kepuasan	0,584	4.460	0,000	Signifikan
3.	Pengembangan	Kepuasan	0,305	2.045	0,010	Signifikan
4.	pendidikan	Kinerja	0,235	2.534	0,014	Signifikan
5.	Promosi	Kinerja	0,265	3.574	0,001	Signifikan
6.	Pengembangan	Kinerja	0,242	3.076	0,003	Signifikan
7.	Kepuasan	Kinerja	0,183	2.169	0,034	Signifikan

Sumber: data diolah oleh peneliti (2023)

Berdasarkan tabel nilai koefisien jalur pengaruh langsung, persamaan *Path Analysis* sebagai berikut:

$$Z = 0,488X_1 + 0,584X_2 + 0,305X_3 + \varepsilon_1$$

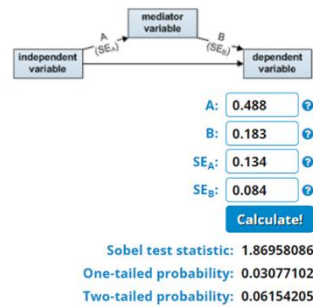
$$Y = 0,235X_1 + 0,265X_2 + 0,242X_3 + 0,183Z + \varepsilon_2$$

- a. Pengaruh Variabel Tingkat Pendidikan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)
 Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa untuk pengujian variabel tingkat pendidikan (X1) terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,488 dengan nilai ρ sebesar 0,016. Oleh karena nilai ρ lebih kecil dari α (0,016 < 0,05), maka terdapat pengaruh yang signifikan antara tingkat pendidikan (X1) terhadap kepuasan kerja (Z).
- b. Pengaruh Variabel Promosi Jabatan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)
 Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa untuk pengujian variabel promosi jabatan (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,584 dengan nilai ρ sebesar 0,000. Oleh karena nilai ρ lebih kecil dari α (0,000 < 0,05) maka H₀ ditolak, dengan demikian terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi jabatan (X2) terhadap kepuasan kerja (Z).
- c. Variabel Pengembangan Karir (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Z)
 Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa untuk pengujian variabel promosi jabatan (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,305 dengan nilai ρ sebesar 0,010. Oleh karena nilai ρ lebih kecil dari α (0,010 < 0,05 maka H₀ ditolak, dengan demikian terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi jabatan (X2) terhadap kepuasan kerja (Z).
- d. Pengaruh Variabel Tingkat Pendidikan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
 Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa untuk pengujian variabel tingkat pendidikan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,235 dengan nilai ρ sebesar 0,014. Oleh karena nilai ρ lebih kecil dari α (0,014 < 0,05 maka H₀ ditolak, dengan demikian terdapat pengaruh yang signifikan antara tingkat pendidikan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).
- e. Pengaruh Variabel Promosi Jabatan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
 Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa untuk pengujian variabel promosi jabatan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,265 dengan nilai ρ sebesar 0,001. Oleh karena nilai ρ lebih kecil dari α (0,001 < 0,05 maka H₀ ditolak, dengan demikian terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi jabatan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).
- f. Variabel Pengembangan Karir (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
 Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa untuk pengujian variabel pengembangan karir (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,242 dengan nilai ρ sebesar 0,003. Karena nilai ρ lebih kecil dari α (0,003 < 0,05) maka H₀ ditolak dengan demikian terdapat pengaruh yang signifikan pengembangan karir (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).
- g. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
 Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa untuk pengujian variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,183 dengan nilai ρ sebesar 0,034. Karena nilai ρ lebih kecil dari α (0,034 < 0,05 maka H₀ ditolak, dengan demikian terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

3.2. Sobel Test Calculation

Pada bagian ini disajikan hasil analisis data yang bertujuan untuk menguji peran variabel mediasi dalam hubungan antara variabel independen dan dependen melalui pendekatan *Sobel Test*. Penghitungan *Sobel Test* dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung, sehingga dapat ditentukan apakah variabel mediasi berperan secara signifikan dalam model penelitian ini.

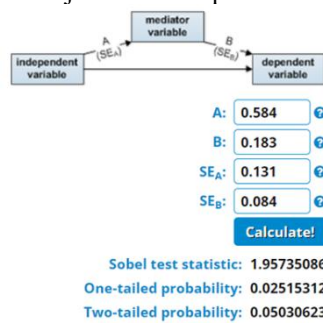
- a. Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan
Hasil analisis dengan *Sobel Test Calculator* *Fori The Signification of Mediationi Krisi Preacheri*:



Gambar 2. Hasil Analisis *Sobel Test* Variabel Jenjang Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan menunjukkan nilai z sebesar 1,8696 dengan p -value 0,0615. Karena p -value $>$ 0,05, maka jenjang pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis mediasi ditolak.

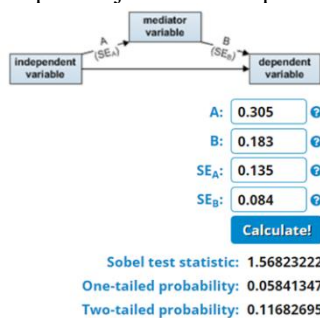
- b. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja



Gambar 3. Hasil Analisis *Sobel Test* Variabel Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan menunjukkan nilai z sebesar 1,9573 dan p -value 0,0503, melebihi batas signifikansi 0,05. Artinya, kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi antara promosi jabatan dan kinerja pegawai.

- c. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan



Gambar 4. Hasil Analisis *Sobel Test* Variabel Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan menunjukkan z -value sebesar 1,5682 dan p -value 0,1168. Karena p -value $>$ 0,05, maka hipotesis mediasi ditolak. Artinya, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai.

Selanjutnya, dilakukan proses perhitungan Koefisien Determinasi, merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang mampu dijelaskan oleh variabel independen. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Koefisien determinasi total:

$$\begin{aligned} R_m^2 &= 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2 \\ R_m^2 &= 1 - (0,674)^2 \cdot (0,457)^2 \\ &= 1 - (0,454 \cdot 0,209) \\ &= 1 - 0,095 \\ &= 0,905 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *Path Analysis* menunjukkan bahwa diperoleh koefisien determinasi total R^2 sebesar 0,905. Hal ini berarti bahwa 90,5% variasi variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel tingkat pendidikan, promosi jabatan, pengembangan karir dan kepuasan kerja sedangkan sisanya sebesar 9,5% dijelaskan oleh variabel lain dan kesalahan yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

3.3. Interpretasi

Interpretasi hasil penelitian dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap temuan yang telah diperoleh. Setelah data dianalisis melalui metode yang relevan, langkah ini bertujuan menjelaskan makna dari hasil tersebut, menghubungkannya dengan rumusan masalah, serta membandingkannya dengan teori dan penelitian sebelumnya

- a. Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kepuasan Kerja
Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso, sehingga hipotesis H_1 diterima. Pengaruh ini terkait dengan aspek-aspek seperti tingkat pendidikan formal, kesesuaian jurusan, dan kompetensi pegawai, yang juga didukung oleh tanggapan positif responden dalam analisis deskriptif. Temuan ini selaras dengan pendapat (Sitompul et al., 2023) yang menyatakan bahwa pendidikan merupakan proses pengembangan kemampuan dan sikap individu secara sadar dan terencana. Selain itu, hasil ini konsisten dengan penelitian (Febrianty, 2024) yang juga menyimpulkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- b. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja
Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, ditemukan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso. Dengan demikian, hipotesis H_2 dinyatakan diterima. Pengaruh ini didorong oleh beberapa aspek dalam promosi jabatan, seperti prestasi kerja, disiplin, pendidikan, pengalaman, inisiatif, dan kreativitas, yang secara positif memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Menurut (Suparno, 2019), promosi jabatan merupakan pemindahan pegawai ke posisi yang lebih tinggi sebagai bentuk penghargaan atas kinerja dan prestasi yang dicapai.
- c. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja
Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso, sehingga hipotesis H_3 diterima. Pengaruh ini diduga berasal dari implementasi pengembangan karir yang efektif, seperti keadilan dalam jenjang karir, perhatian atasan, informasi peluang promosi, serta motivasi pegawai untuk berkembang. Temuan ini sejalan dengan pendapat (Susilo & Wulansari, 2023) yang menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan pola adaptasi dan integrasi organisasi yang diwariskan sebagai pedoman, serta pandangan (Sumarjo, 2022) yang melihatnya sebagai cerminan nilai dan sikap kerja individu. Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian (Rulianti & Nurlilah, 2021) yang menunjukkan pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.
- d. Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan
Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat, ditemukan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso. Dengan demikian, hipotesis H_4 dinyatakan diterima. Pengaruh ini dimungkinkan karena tingkat pendidikan mencakup aspek-aspek seperti prestasi kerja, kedisiplinan, pengalaman, inisiatif, dan kreativitas yang turut membentuk kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan pendapat (Suryani et al., 2023) yang menyatakan bahwa pendidikan merupakan proses pelatihan bagi pegawai dalam memperoleh keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk bekerja. Selaras dengan pendapat (Pramesrianto et al., 2020) juga menyebutkan bahwa pendidikan berperan dalam meningkatkan keterampilan guna menghasilkan kinerja yang efektif.

- e. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan
Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis kelima, ditemukan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso. Dengan demikian, hipotesis H₅ dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek-aspek dalam promosi jabatan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi sebelumnya yang dilakukan oleh (Nurhasanah et al., 2023; Saing et al., 2021; Yubu et al., 2023), yang juga menyimpulkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.
- f. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan
Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam, budaya kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso, sehingga hipotesis H₆ diterima. Pengaruh ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang baik mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan pandangan dalam buku Pedoman Pengembangan Karir Aparatur Negara (Kemenpan, 2012) dan (Yusup, Amelia Yuniar; Saragih, 2020), yang menekankan pentingnya nilai-nilai dan kebiasaan kerja sebagai bagian dari pengembangan karir dalam organisasi.
- g. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh, ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso, sehingga H₇ diterima. Pengaruh ini dipengaruhi oleh beberapa aspek kepuasan kerja, seperti kepuasan terhadap gaji, promosi jabatan, rekan kerja, supervisi, dan pekerjaan itu sendiri. Temuan ini sejalan dengan pendapat (Santoso & Yuliantika, 2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap terhadap pekerjaan yang muncul dari perbandingan antara imbalan yang diterima dengan yang diharapkan, serta pendapat (Kumakauw et al., 2024) yang melihat kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya.
- h. Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
Berdasarkan pengujian hipotesis kedelapan menggunakan uji Sobel, diperoleh nilai sebesar 1,8696 dengan *p-value* 0,0615, yang berarti pengaruh tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja tidak signifikan ($p > 0,05$). Dengan demikian, H₈ mediasi ditolak, menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara tingkat pendidikan dan kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Jasa Konstruksi Kabupaten Bondowoso. Temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Kepolisian (Haslia et al., 2021) yang menyatakan adanya pengaruh tidak langsung pendidikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
- i. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
Berdasarkan pengujian hipotesis kesembilan menggunakan uji Sobel, diketahui bahwa promosi jabatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dengan nilai *z* sebesar 1,957 dan *p-value* sebesar 0,503 ($> \alpha = 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi antara promosi jabatan dan kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso, sehingga H₉ mediasi ditolak. Temuan ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya oleh (Surata & Paramarta, 2015) yang menyatakan adanya pengaruh tidak langsung promosi jabatan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
- j. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
Berdasarkan pengujian hipotesis kesepuluh menggunakan uji Sobel, diperoleh bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dengan nilai *z* sebesar 1,568 dan *p-value* sebesar 0,117 ($p > 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian (Bambulu et al., 2018) yang menyatakan bahwa pengembangan karir secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

3.4. Implikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu mendorong peningkatan jenjang pendidikan pegawai dengan memberikan kesempatan untuk melanjutkan studi, baik melalui program beasiswa, bantuan biaya pendidikan, maupun kebijakan waktu kerja yang fleksibel bagi pegawai yang sedang menempuh pendidikan. Selain itu, bentuk tindakan nyata yang dapat dilakukan adalah dengan menyelenggarakan pelatihan berbasis kompetensi sesuai bidang pekerjaannya, seperti pelatihan manajemen proyek, penggunaan perangkat lunak teknik

sipil, dan regulasi terkini di bidang konstruksi. Dengan meningkatnya kompetensi, pegawai dapat lebih percaya diri dalam melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Promosi jabatan yang adil dan transparan terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, sistem promosi jabatan harus didasarkan pada meritokrasi dan kinerja nyata, bukan hanya senioritas atau kedekatan dengan atasan. Pemerintah daerah dapat mengembangkan sistem penilaian yang berbasis pada *Key Performance Indicator* (KPI) yang jelas, di mana setiap pegawai memiliki pemahaman yang sama terhadap standar penilaian promosi jabatan. Tindakan nyata yang dapat dilakukan adalah membentuk tim seleksi independen untuk menilai kandidat promosi secara objektif, serta menyelenggarakan diskusi terbuka atau sosialisasi mengenai kriteria promosi agar karyawan merasa prosesnya adil dan transparan.

Pengembangan karier yang baik turut meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Pengembangan Konstruksi perlu menyediakan jenjang karier yang jelas dengan berbagai program peningkatan keterampilan. Tindakan nyata yang dapat dilakukan adalah menyelenggarakan program pendampingan antara pegawai senior dan junior, workshop peningkatan keterampilan manajerial, serta studi banding ke daerah lain yang memiliki sistem kerja yang lebih baik. Selain itu, penyelenggaraan pelatihan teknis seperti pemeliharaan infrastruktur, teknologi konstruksi terkini, dan mitigasi risiko proyek juga perlu menjadi prioritas agar pegawai memiliki kompetensi yang relevan dengan perkembangan terkini.

Kepuasan kerja yang tinggi terbukti dapat meningkatkan produktivitas pegawai, sehingga perlu adanya kebijakan peningkatan kesejahteraan. Selain peningkatan gaji dan benefit berbasis kinerja, pemerintah daerah dapat mengembangkan program kesejahteraan pegawai seperti penyediaan fasilitas kesehatan yang lebih baik, ruang kerja yang nyaman, serta kebijakan work-life balance yang lebih fleksibel. Tindakan nyata yang dapat dilaksanakan antara lain penyediaan fasilitas olahraga bagi pegawai, program konseling atau psikologi kerja untuk mengatasi stres, serta penghargaan atau insentif bagi pegawai yang berprestasi luar biasa. Dengan lingkungan kerja yang kondusif, pegawai akan lebih termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Karena kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara tingkat pendidikan, promosi jabatan, dan pengembangan karier terhadap kinerja, pendekatan langsung terhadap peningkatan kinerja menjadi lebih penting. Oleh karena itu, penilaian kinerja berdasarkan indikator yang terukur perlu dilaksanakan secara berkala. Tindakan konkrit yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan sistem penilaian berbasis proyek, di mana setiap karyawan dinilai berdasarkan kontribusi langsungnya terhadap proyek infrastruktur tertentu. Selain itu, pelatihan berdasarkan kebutuhan spesifik masing-masing karyawan juga dapat dilakukan, seperti pelatihan teknis bagi petugas lapangan dan pelatihan manajerial bagi staf administrasi dan pimpinan. Agar implementasi kebijakan lebih efektif, karyawan harus merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan terkait pekerjaannya. Pemerintah daerah dapat mengembangkan forum diskusi atau pertemuan bulanan antara pimpinan dan karyawan untuk menampung aspirasi dan masukan terkait sistem kerja. Tindakan nyata yang dapat dilaksanakan adalah melakukan survei kepuasan kerja secara berkala, sesi diskusi terbuka mengenai kebijakan promosi dan pengembangan karier, serta membentuk tim kecil yang terdiri dari perwakilan karyawan untuk berdiskusi dengan manajemen terkait perbaikan sistem kerja. Dengan keterlibatan aktif karyawan, diharapkan kebijakan yang diterapkan dapat lebih sesuai dengan kebutuhannya dan berdampak positif terhadap kinerja secara keseluruhan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa tingkat pendidikan, promosi jabatan, dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, dan Bina Konstruksi Kabupaten Bondowoso. Ketiga faktor tersebut juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa peningkatan pendidikan, promosi jabatan yang adil, dan kesempatan pengembangan karier dapat mendorong peningkatan kinerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, menandakan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi turut meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Namun, hasil pengujian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara tingkat pendidikan, promosi jabatan, dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, meskipun variabel-variabel tersebut berpengaruh langsung terhadap kinerja, pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan pentingnya perhatian organisasi terhadap faktor-faktor struktural seperti pendidikan, promosi, dan pengembangan karier dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif. Meskipun kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja, tidak semua hubungan kausal dalam penelitian ini dimediasi olehnya. Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu menyusun kebijakan strategis yang langsung menasar peningkatan kompetensi dan keadilan dalam pengembangan karier guna mengoptimalkan kinerja pegawai secara menyeluruh.

Referensi

- Ani, J., Lumanauw, B., & Tampenawas, J. (2021). Pengaruh Citra Merek, Promosi Dan Kualitas Layanan Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Pada E-Commerce Tokopedia Di Kota Manado. *Jurnal EMBA*, 9(2), 663–674.
- Bambulu, M. G., Lengkong, V. P., & Lumintang, G. G. (2018). The Effect of Recruitment and Selection, Career Development, and Work Environment on Employee Performance at PT. Bank Sulutgo. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 2508–2517. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/21025%0Ahttps://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/21025/20736>
- Cahyadi, C. (2022). Pengaruh Kualitas Produk dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Baja Ringan di PT Arthanindo Cemerlang. *EMABI: Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 1, 60–73.
- Febrianty, F. (2024). Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Stba Yapari - Aba Bandung. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 6(2), 274–282.
- Haslia, H., Hajar, I., Masri, M., & Rommy, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kolaka Timur). *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 5(3), 663–673. <https://doi.org/10.33772/jumbo.v5i3.21154>
- Kumakauw, G. V., Dotulong, L., & Palandeng, I. D. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Dan Emotional Intelligence Terhadap Job Satisfaction Karyawan Yang Telah Menikah Pada Pt. Bank Sulutgo Cabang Utama Manado. *Jurnal EMBA*, 12(4), 88–98.
- Kurama, L. J., Pangkey, M., & Mambo, R. (2022). Manajemen Aset Daerah Atas Tanah Milik Pemerintah Oleh Badan Langelola Keuangan Dan Aset Daerah Kota Bitung Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(117), 10–16. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/download/40083/35978>
- Lestari, J. N., & Giawa, N. K. (2025). Analisis Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *HEMAT: Journal of Humanities Education Management Accounting and Transportation*, 2(1), 570–585. <https://doi.org/10.56957/jsr.v4i1.150>
- Nurhasanah, N., Saharuddin, S., & Khaddapi, M. (2023). Pengaruh Promosi Jabatan, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bakesbangpol Kabupaten Luwu Utara. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 5(3), 435–442. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JEE/article/view/10673%0Ahttp://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JEE/article/download/10673/6673>
- Paparang, N., Areros, W., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119–123. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/33793>
- Pramesrianto, A., Edward, E., & Amin, S. (2020). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jambi Media Grafika “Tribun Jambi.” *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8(3), 97–106. <https://doi.org/10.22437/jdm.v7i1.16661>
- Rahmawati, F. D., Al-Habsyi, A. Z., & Mardiyah, M. (2024). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Pegawai. *An-Nadzir : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 107–123. <https://doi.org/10.58192/populer.v1i3.279>
- Riantisari, R., & Partina, A. (2019). Telaah bisnis Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediiasi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT INKOASKU Jawa Barat. *Telaah Bisnis*, 20(2), 51–60.
- Rulianti, E., & Nurlilah, M. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja yang di Mediasi oleh Motivasi Kerja pada PT Tenma Indonesia. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 211–220. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.317>
- Sadiq, A. (2020). Analisis Pelatihan, Pengembangan Karir, Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PD. Pasar Bauntung Batuah Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan di Martapura. *Jurnal KINDAI: Kumpulan Informasi Dan Artikel Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 16(1), 1–22.
- Saing, B., Prasetyo, E. T., & Solihin, M. A. (2021). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT Federal International Finance. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 4(2), 169–182. <https://doi.org/10.35914/jemma.v4i2.759>
- Santoso, A. B., & Yuliantika, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Intention To Stay (Studi Kasus Pengemudi Gojek Di Kota Bandung). *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(3), 1407–1422.
- Sitompul, L. N., Vianey, W. Y., Erom, K., Ruminah, R., & Paridy, A. S. (2023). Hubungan Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Paud Di Kota Kupang. *Kumara Cendekia*, 11(1), 92–105.

- Sumarjo, W. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Sanco Perdika Pratama di Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 485–499. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i2.16524>
- Suparno, A. (2019). Pengaruh Kebijakan Promosi Jabatan Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pemkot Bandung. *Jurnal Garuda*, 1(1), 27–38.
- Surata, I. M., & Paramarta, W. A. (2015). Pengaruh Kebijakan Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Pegawai Pada Bagian Administrasi Umum Dan Keuangan Di Politeknik Negeri Bali. *Soshum: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 5(2), 93–102. <https://ojs.pnb.ac.id/index.php/SOSHUM/article/view/234>
- Suryani, S., Yeni, A., & Nirwana, I. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengembangan Usaha Masyarakat di Kelurahan Kubang Sirakuk Selatan Kota Sawahlunto (Studi Kasus Masyarakat Kelurahan Kubang Sirakuk Selatan Kota Sawahlunto). *MRI: Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 1(1), 01–15. <https://doi.org/10.55606/mri.v1i1.625>
- Susilo, S. R., & Wulansari, P. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Taiho Nusantara. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 7(2), 535–551.
- Syahputra, R. D., & Aslami, N. (2023). Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry. *Manajemen Kreatif Jurnal (MAKREJU)*, 1(3), 51–56.
- Wiryawan, K. A., & Rahmawati, P. I. (2020). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Seririt. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 6(2), 86–95. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/26873>
- Yubu, C. A., Tamengkel, L. F., & Mukuan, D. D. S. (2023). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank SulutGo Cabang Pembantu Bahu. *Productivity*, 4(6), 757–761. <https://doi.org/10.35797/ejp.v4i6.52132>
- Yulianti, P., & Fadhilah, N. D. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Syariah Cabang Padang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Dharma Andalas*, 23(2), 308–318.
- Yusup, Amelia Yuniar; Saragih, R. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. POS Indonesia (PERSERO) Bandung. *JIMEA (Jurnal Ilmiah MEA)*, 4(1), 208–215. [http://download.garuda.ristekdikti.go.id/article.php?article=1490064&val=12596&title=ANALISIS KOMPARATIF PENGUKURAN KINERJA ENTITAS SYARIAH DENGAN BALANCE SCORECARD DAN MASLAHAH SCORECARD](http://download.garuda.ristekdikti.go.id/article.php?article=1490064&val=12596&title=ANALISIS%20KOMPARATIF%20PENGUKURAN%20KINERJA%20ENTITAS%20SYARIAH%20DENGAN%20BALANCE%20SCORECARD%20DAN%20MASLAHAH%20SCORECARD)