

## PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PELATIHAN KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA BANGKALAN

Oktavina Kurnia Dewi<sup>1</sup>  
Sundjoto<sup>2</sup>  
Sri Rahayu<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>STIE MAHARDHIKA

Email: vina0210@gmail.com; sdjt5133@gmail.com;  
rahayu.mahardhika@gmail.com

Informasi Naskah	Abstrak
<b>Diterima:</b> 8 Mei 2023	<i>This study aims to examine the influence of career development, job training, and compensation on employee morale at work.</i>
<b>Revisi:</b> 12 Mei 2023	
<b>Terbit:</b> 27 Mei 2023	
<b>Kata Kunci:</b> <i>Career development, Job training, and compensation, Employee morale</i>	<i>The sample in this study were 79 employees at the Bangkalan Tax Service Office. The analytical tool used is multiple linear regression. The data processing application uses SPSS version 20.</i>
	<i>The results show that simultaneously the variables between career development, job training, and compensation affect employee morale, while partially the variables career development, job training, and compensation have a significant effect on employee morale at KPP Pratama Bangkalan</i>

### PENDAHULUAN

Pegawai adalah sumber daya organisasi yang paling berharga karena mereka memainkan peran strategis seperti perencanaan, pemikiran, dan pengendalian tindakan perusahaan. Setiap pegawai diharapkan dapat bekerja dengan baik dalam menjalankan tanggung jawabnya karena kinerja diperoleh melalui kerja keras, usaha yang panjang, dan melalui proses yang panjang. Seperti yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 Pasal 12 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (2014:11) yaitu “Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme”.

Salah satu factor yang dapat meningkatkan semangat kerja pegawai menurut Nitisemito (2010:104) adalah Pengembangan karir, Pengembangan karir adalah “proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan” Menyadari pentingnya peran sumber daya manusia, bisnis memiliki kewajiban untuk memanfaatkan semua keterampilan dan kemampuan tenaga kerja mereka dan memberikan setiap pegawai kesempatan

untuk maju secara profesional. Bisnis harus mempertimbangkan inisiatif pengembangan karir sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan moral pegawai karena pegawai termotivasi lebih mampu memberikan kontribusi untuk keberhasilan instansi tempat mereka bekerja untuk mencapai tujuannya.

Dalam beberapa hasil penelitian telah dilakukan pengamatan tentang pengembangan karir, dan ditemukan hasil bahwa para pemimpin cenderung lebih menekankan pada pegawai dengan pendidikan tinggi daripada pegawai dengan bakat, dan bahwa para pemimpin juga tidak mengetahui tentang pengembangan karir. Kekhawatiran tentang moral juga muncul, begitu pula kurangnya kerja tim di antara pegawai sebagai akibat dari kurangnya motivasi pemimpin. Karena pentingnya peran sumber daya manusia, seorang pemimpin memiliki kewajiban untuk memanfaatkan kemampuan pegawai sebaik mungkin dan memberikan kesempatan kepada semua pegawainya untuk maju secara profesional. Dalam suatu instansi harus mempertimbangkan program pengembangan karir sebagai upaya untuk meningkatkan kebahagiaan pegawainya karena pegawai yang bahagia cenderung bekerja lebih produktif.

Selain pengembangan karir, salah satu faktor yang diduga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai adalah pelatihan. Menurut Nursyahputri & Saragih, (2019) “Pelatihan menjadi salah satu aktivitas yang umum dilakukan dalam suatu instansi ataupun perusahaan, sebab setiap instansi berharap dengan adanya pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan benar dan tepat”, Sedangkan, konsekuensi dari kurangnya pembekalan dan pelatihan yang tepat yaitu karyawan akan sulit beradaptasi dengan perubahan kondisi atau lingkungan kerja yang semakin krisis sehingga dapat mengakibatkan menurunnya semangat kerja karyawan (Fizia & Muttaqin, 2018). Selanjutnya menurut Siswadi (2017) “Sebagian karyawan masih kurang mampu menggunakan fasilitas dan menerapkan metode kerja yang baru, sehingga kesalahan-kesalahan kecil selalu muncul serta dirasa pelatihan yang dilakukan belum efektif tersampaikan kepada peserta pelatihan. Hal ini kemungkinan menjadi penyebab masalah dalam pelatihan kerja di organisasi tersebut”

Faktor terakhir yang diduga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai adalah kompensasi. Kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan. Nurjannah et al (2013) mendefinisikan bahwa “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka atau pengabdian mereka, Pada prinsipnya, kompensasi adalah sebagai bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan atas semua aktivitas pekerjaan yang mereka lakukan, Pemberian kompensasi yang layak, adil dan objektif dapat menjadi sebuah motivasi bagi setiap karyawan di dalam bekerja, Hal tersebut tentunya akan mendorong terjadinya peningkatan kinerja karyawan disuatu perusahaan”.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **Semangat Kerja Pegawai**

Semangat kerja atau dalam istilah asingnya disebut morale merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap pegawai agar produktivitas kerjanya meningkat, oleh karena itu selayaknya setiap instansi selalu berusaha agar semangat kerja pegawainya meningkat. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka dapat diharapkan aktivitas instansi dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Selanjutnya Menurut Nitisemito (2010:160) “Semangat Kerja adalah Melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik”. Selain itu Menurut Siagian (2018:57) “Semangat kerja adalah sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya didalam perusahaan”, Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa “semangat kerja adalah sekelompok orang-orang didalam perusahaan yang melakukan pekerjaan secara lebih giat dan bergairah dalam melaksanakan tugasnya dengan harapan pekerjaan akan cepat selesai dan lebihbaik, serta bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan”.

Menurut Nitisemito (2010:170) “Semangat kerja sangat penting didalam perusahaan, dengan

adanya semangat kerja yang tinggi, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, absensi dapat diperkecil dan kemungkinan perpindahan pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin, Oleh karena itu maka selayaknya apabila setiap instansi selalu berusaha agar para karyawannya memiliki moral kerja yang tinggi sebab dengan moral kerja yang tinggi diharapkan semangat kerja akan meningkat karena itulah semangat kerja pada hakekatnya adalah perwujudan dari moral yang tinggi, Semangat kerja yang tinggi pada karyawan juga diharapkan akan mencapai tingkat produktivitas yang lebih baik, dan pada akhirnya menunjang terwujudnya tujuan dari perusahaan, Dengan motivasi yang tepat diberikan kepada pegawai untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melakukan tugasnya, karena dengan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepenting pribadi para pegawai tersebut terpelihara juga.

### **Pengembangan Karir**

Menurut Rivai (2014) “karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya”. Lebih lanjut Rivai (2014) menyatakan bahwa “pengembangan karir merupakan kegiatan yang diidentifikasi adanya peningkatan status, tanggung jawab ataupun jabatan seseorang dalam suatu perusahaan”. Nurwulandari (2017) menjelaskan bahwa “pengembangan karir merupakan suatu upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mempersiapkan mereka dalam beradaptasi dengan perubahan Pengembangan karir yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan pasti mengharapkan adanya umpan balik dari karyawan berupa semangat kerja yang baik sehingga pengembangan karir membutuhkan dukungan dari kedua belah pihak yakni organisasi atau perusahaan dan karyawan”

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan karir adalah suatu kondisi peningkatan status yang dialami oleh karyawan melalui jalur karir yang ada guna mencapai rencana karir nya dan suatu usaha yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja karyawan pada masa mendatang.

### **Pelatihan Kerja**

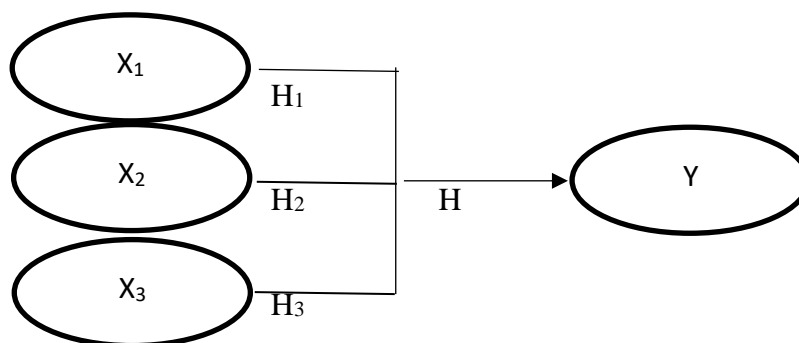
Pelatihan menjadi salah satu unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Meldona (2009) “pelatihan merupakan suatu sarana yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan sebagai upaya memaksimalkan pekerjaan”, sedangkan menurut Rivai (2014) mengemukakan bahwa “pelatihan memiliki tujuan dan fokus utama untuk membantu para karyawan mencapai keahlian dan keterampilan yang dapat memudahkan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan.

Peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka di perusahaan dalam menghadapi perubahan dan persaingan yang ada”, selanjutnya menurut Dusauw, (2016) “Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah aktivitas pembelajaran pengetahuan dan keahlian tertentu serta menciptakan sikap karyawan agar lebih baik dalam mengemban tugas dan tanggung jawab nya”, Sedangkan Goldstein (2020) menyebutkan bahwa, “*Training as a systematic acquisition of skills, rules, concepts or attitudes that results in improved performance in another environment*”. Pendapat Goldstein tersebut menyebutkan bahwa “pelatihan sebagai perolehan yang tersistematis atau terstruktur antara keterampilan, aturan, konsep atau sikap yang menghasilkan peningkatan kinerja di lingkungan lain atau organisasi.

### **Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun non fisik. Kompensasi juga berarti seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atau karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi, sering kali digunakan dalam kehidupan sehari-hari, tak terkecuali dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2012:118) “Pengertian kompensasi yang dimaksud di sini adalah semua imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atas jasa atau hasil kerjanya pada sebuah organisasi atau perusahaan dimana imbalan tersebut dapat berupa uang

ataupun barang, baik langsung ataupun tidak langsung, atau kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, Merujuk dari pengertian kompensasi di atas, dapat dikatakan bahwa salah satu istilah ekonomi yang memiliki peranan penting, karena berkaitan langsung dengan pendapatan pegawai”. Pendapat lain dikemukakan oleh Mangkunegara (2011:203) bahwa “Kompensasi merupakan suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawan”. Danti et al (2018) “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka”.



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**

**Keterangan**

- X1 = Pengembangan Karir
- X2 = Pelatihan Kerja
- X3 = Kompensasi
- Y = Semangat Kerja pegawai

Berikut hipotesis penelitian berdasarkan kerangka berpikir di atas :

1. Pengaruh pengembangan karir terhadap semangat kerja pegawai  
H0 : Pengembangan karir secara parsial tidak berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangkalan.  
H1 : Pengembangan karir secara parsial berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangkalan.
2. Pengaruh pelatihan kerja terhadap semangat kerja pegawai  
H0 : pelatihan kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangkalan.  
H1 : pelatihan kerja secara parsial berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangkalan.
3. Pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja pegawai  
H0 : kompensasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangkalan.  
H1 : kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangkalan.
4. Pengaruh secara simultan  
H0 : Pengembangan karir, pelatihan kerja, dan kompensasi secara simultan tidak berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangkalan.  
H1 : Pengembangan karir, pelatihan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangkalan.

**METODE PENELITIAN**

Berdasarkan metode penelitian yang dilakukan, penelitian ini merupakan penelitian asosiatif

kausal. Menurut Sugiono (2013:16). Penelitian ini hanya membahas pengaruh lingkungan kerja, kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. lingkungan kerja, kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat (*dependent variable*).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bangkalan yang berjumlah 79 orang. Penelitian ini dilakukan atas seluruh populasi. Dengan demikian, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus.

### **Definisi Variabel dan Definisi Operasional**

Variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam nilai, berupa kuantitatif maupun kualitatif yang dapat berubah nilainya (Ghozali, 2016:101). Definisi variabel adalah uraian yang menjelaskan pengertian dari variabel penelitian. Pada penelitian ini ada beberapa jenis variabel, antara lain:

1) Variabel bebas (*Independent variable*)

a. Pengembangan Karir ( $X_1$ )

Stone (2018) menyatakan bahwa “pengembangan karir merupakan kegiatan yang diidentifikasi adanya peningkatan status, tanggung jawab ataupun jabatan seseorang dalam suatu perusahaan”.

b. Pelatihan Kerja ( $X_2$ )

Menurut Mondy (2017) “pelatihan merupakan suatu sarana yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan sebagai upaya memaksimalkan pekerjaan”

c. Kompensasi ( $X_3$ )

Handoko (2012: 155) menyatakan jika “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”

2) Variabel terikat (*Dependent variabel*)

Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah semangat kerja pegawai ( $Y$ ). Menurut Nitisemito (2010:160) “Semangat Kerja adalah Melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik”

### **Definisi Operasional**

a. Pengembangan Karir ( $X_1$ )

**Tabel 1**

**Kerangka Konsep Variabel dan Pengukur Pengembangan karir**

<b>Variabel</b>	<b>Instrumen Pengukuran</b>
<b>a. Pengembangan karir (<math>X_1</math>)</b>	1. Program pelatihan diperlukan pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja.
	2. Prestasi kerja pegawai yang cenderung terus meningkat dapat mencapai upaya promosi ke jabatan yang lebih tinggi.
	3. Kesempatan berkarir selalu diberikan organisasi untuk pegawai yang berprestasi kerja baik.
	4. Pegawai yang berprestasi kerja baik lebih dikenal oleh rekan kerja.
	5. Keberhasilan tugas pimpinan tidak lepas dari dukungan para bawahan.
	6. Anda diberikan kesempatan untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

b. Pelatihan Kerja (X<sub>2</sub>)

**Tabel 2**  
**Kerangka Konsep Variabel dan Pengukur Pelatihan Kerja**

<b>Variabel</b>	<b>Instrumen Pengukuran</b>
<b>b. Pelatihan Kerja (X<sub>2</sub>)</b>	1. Instruktur pelatihan bersikap profesional dalam menyampaikan materi
	2. Saya merasa termotivasi untuk berkinerja lebih baik setelah mengikuti pelatihan
	3. Instruktur menguasai materi yang disampaikan sehingga saya memahami materi dengan baik
	4. Saya selalu antusias dalam mengikuti pelatihan yang diberikan lembaga
	5. Saya memenuhi syarat yang telah ditetapkan lembaga untuk mengikuti pelatihan
	6. Materi pelatihan yang diberikan lengkap dan membantu saya dalam mencapai tujuan yang diharapkan lembaga
	7. Materi pelatihan yang diberikan membantu saya untuk menyelesaikan masalah dalam pekerjaan
	8. Metode pelatihan yang digunakan sangat efektif dalam pelaksanaan pelatihan
	9. Metode yang digunakan dalam pelatihan membantu saya memahami materi dengan baik

c. Kompensasi (X<sub>3</sub>)

**Tabel 3**  
**Kerangka Konsep Variabel dan Pengukur Kompensasi**

<b>Variabel</b>	<b>Instrumen Pengukuran</b>
<b>c. Kompensasi (X<sub>3</sub>)</b>	1. Besarnya gaji pokok sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan
	2. Gaji yang anda dapatkan sesuai dengan kedudukan atau jabatan
	3. Gaji pokok yang anda terima telah memenuhi kebutuhan dasar
	4. insentif/ tunjangan yang diberikan instansi dapat meningkatkan semangat kerja dalam bekerja
	5. Anda merasa bisa mengandalkan insentif/ tunjangan untuk pemenuhan kebutuhan anda
	6. Anda memperoleh asuransi kesehatan yang memadai untuk menjamin kesehatan dan biaya pengobatan beserta keluarga
	Instansi memperhatikan pemenuhan
	7. kebutuhan dan fasilitas pegawai
8. Tunjangan yang anda miliki dapat menjadi pendukung kerja	

d. Semangat Kerja Pegawai (Y)

**Tabel 4**  
**Kerangka Konsep Variabel dan Pengukur Semangat Kerja Pegawai**

<b>Variabel</b>	<b>Instrumen Pengukuran</b>
	1. Komunikasi yang anda lakukan dapat mempengaruhi sikap dalam bekerja

<b>d. Semangat Kerja Pegawai (Y)</b>	2. anda menghormati atasan saya dalam melakukan pekerjaan
	3. Hubungan kerja yang anda miliki dapat meningkatkan semangat kerja
	4. anda selalu bekerjasama dengan rekan yang lain saat diberikan pekerjaan
	5. Anda dapat mengatasi kendala, hambatan, dan masalah yang muncul dalam melakukan pekerjaan secara bekerjasama
	6. Anda mendapatkan kepuasan dengan pekerjaan saat ini
	7. Anda memperoleh kepuasan dan kenyamanan bekerja bersama rekan-rekan kerja anda

## Analisis Data

### Uji Validitas

Uji Validitas adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (*valid measure if it successfully measure the phenomenon*). Ketentuan dalam uji validitas adalah jika signifikansi dari  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka data penelitian dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2016:17), “untuk mengetahui apakah di dalam penguian instrumen dikatakan realibel digunakan metode *cronbach alpha*. Realibilitas data dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Realibilitas diukur dengan uji statistik *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach' alpha*  $>$  0,60”

### Uji Normalitas

Cara menguji Asumsi yang digunakan untuk menentukan normalitas data adalah (Ghozali 2013,112) :

- Model regresi memenuhi syarat normalitas jika data menyebar disekitar garis diagonal dan bergerak searah dengan garis diagonal atau grafik histogram menampilkan pola distribusi normal..
- Model regresi tidak memenuhi syarat normalitas jika data menyebar jauh dari garis diagonal, tidak mengikuti arah garis diagonal, atau tidak menampilkan pola distribusi normal pada grafik histogram..

### Uji Multikolinieritas

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas, digunakan dengan cara melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*, dimana dasar pengambilan keputusan menurut Ghazali (2016:103) adalah sebagai berikut:

- Jika nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*  $\geq 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.
- Jika nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*  $< 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.
- Jika nilai *tolerance*  $> 0,10$ , maka diasumsikan tidak terjadi multikolinieritas antar variabel.
- Jika nilai *tolerance*  $< 0,10$ , maka diasumsikan terjadi multikolinieritas antar variabel.

### Uji Heteroskedastitas

Dalam penelitian ini, pengujian yang dilakukan untuk mendeteksi apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak adalah dengan cara melihat pola titik-titik pada *scatterplot* regresi antara nilai prediksi variabel terikat / *standardized predicted value (ZPRED)* dengan *studentized residual (SRESID)*”

**Regresi Linier Berganda**

Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat maka digunakan teknik analisis regresi berganda. Analisis ini menggunakan program SPSS 20,0 dengan rumus persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

dimana :

- Y = Semangat Kerja Pegawai
- a = nilai konstanta
- X<sub>1</sub> = Faktor Pengembangan Karir
- X<sub>2</sub> = Faktor Pelatihan Kerja
- X<sub>3</sub> = Faktor Kompensasi

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Uji Validitas**

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Pengembangan Karir (PKA)	PKA.1	0,750	0,2213	Valid
	PKA.2	0,778	0,2213	Valid
	PKA.3	0,845	0,2213	Valid
	PKA.4	0,789	0,2213	Valid
	PKA.5	0,894	0,2213	Valid
	PKA.6	0,680	0,2213	Valid
Pelatihan Kerja (PKE)	PKE.1	0,746	0,2213	Valid
	PKE.2	0,873	0,2213	Valid
	PKE.3	0,855	0,2213	Valid
	PKE.4	0,858	0,2213	Valid
	PKE.5	0,855	0,2213	Valid
	PKE.6	0,679	0,2213	Valid
	PKE.7	0,675	0,2213	Valid
	PKE.8	0,467	0,2213	Valid
	PKE.9	0,347	0,2213	Valid
Kompensasi (KO)	KO.1	0,594	0,2213	Valid
	KO.2	0,621	0,2213	Valid
	KO.3	0,700	0,2213	Valid
	KO.4	0,661	0,2213	Valid
	KO.5	0,545	0,2213	Valid
	KO.6	0,696	0,2213	Valid
	KO.7	0,696	0,2213	Valid
	KO.8	0,468	0,2213	Valid
Semangat Kerja Pegawai (SKP)	SKP.1	0,696	0,2213	Valid
	SKP.2	0,846	0,2213	Valid
	SKP.3	0,792	0,2213	Valid
	SKP.4	0,763	0,2213	Valid
	SKP.5	0,652	0,2213	Valid
	SKP.6	0,677	0,2213	Valid



SKP.7      0,498      0,2213      Valid

Sumber: Data Primer 2023

Berdasarkan tabel diatas, untuk menghitung r tabel dapat menggunakan rumus  $n - 2$ . Jumlah kuesioner yang diolah dalam penelitian ini berjumlah 79 ( $n$ ). Maka dapat dihitung  $79 - 2 = 77$ , nilai r tabel dengan derajat 77 adalah 0,2213. Semua pertanyaan yang ada dalam penelitian ini dinyatakan valid, karena memiliki nilai r hitung  $> 0,2213$ .

### Uji Reliabilitas

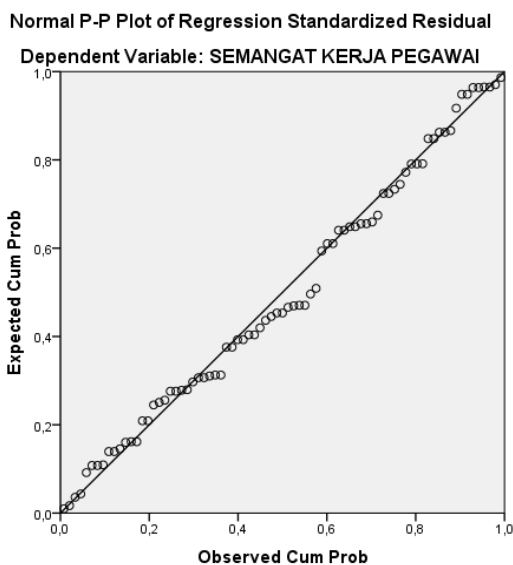
**Tabel 8**  
**Hasil Uji Realibilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Pengembangan Karir (PKA)	0,880	0,60	Reliabel
Pelatihan Kerja (PKE)	0,880	0,60	Reliabel
Kompensasi (KOM)	0,762	0,60	Reliabel
Semangat Kerja Pegawai (SKP)	0,829	0,60	Reliabel

Berdasarkan tabel 8 dapat diketahui semua variabel dalam penelitian ini Pengembangan Karir (PKA), Pelatihan Kerja (PKE), Kompensasi (KOM) dan Semangat Kerja Pegawai (SKP) dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *cronbach alpha*  $> 0,60$ .

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji normalitas



**Gambar 1**  
**Grafik Uji Normalitas**

Berdasarkan hasil pengujian pada gambar diatas dapat dilihat data yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan normal dan telah memenuhi syarat pada uji normalitas.

## 2. Uji Multikolinieritas

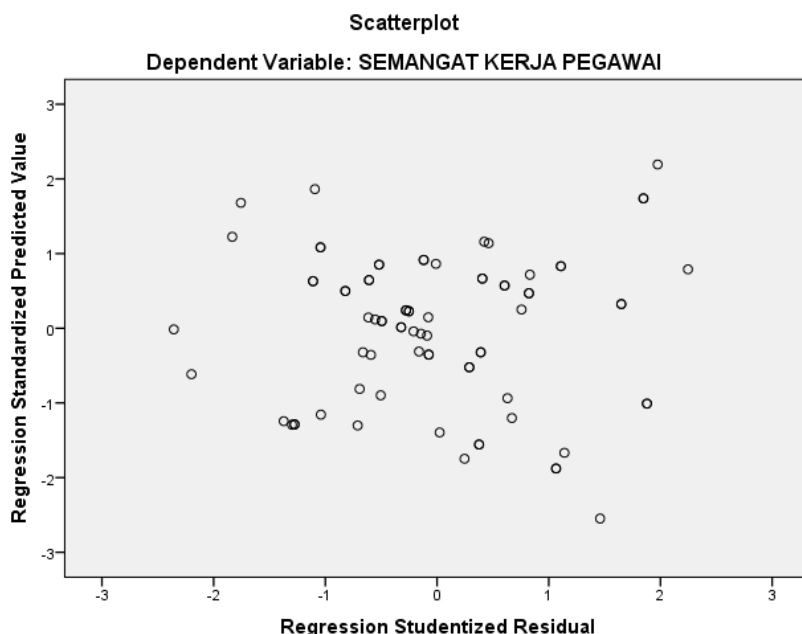
**Tabel 9**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Pelatihan (PE)	,860	1,162
Budaya Organisasi (BO)	,881	1,135
Lingkungan Kerja (LK)	,958	1,044

Berdasarkan tabel, dapat dilihat bahwa nilai VIF dari setiap variabel independen (Pengembangan Karir, Pelatihan Kerja, dan Kompensasi) yang digunakan dalam penelitian ini  $< 10$ , sedangkan pada nilai *tolerance* setiap variabelnya  $> 0,10$ . Maka dapat dinyatakan bahwa semua variabel independen yang digunakan pada penelitian ini sudah memenuhi ketentuan atau syarat pada uji multikolinieritas, sehingga dikatakan bebas dari multikolinieritas.

## 3. Uji Heterokedastisitas

Ghozali (2016), uji heterokedastisitas bertujuan untuk mengetahui dalam model regresi terdapat ketidaksamaan variabel dari suatu residual pengamatan. Variabel dikatakan tidak adanya heterokedastisitas, jika titik yang ada menyebar secara acak dan tidak terdapat bentuk tertentu dan tersebar dibawah atau diatas 0 pada sumbu Y.



**Gambar 2**  
**Grafik Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan gambar 2, dapat dilihat titik yang ada pada gambar tersebar secara acak dan tidak terbentuk pola tertentu. Jadi dapat disimpulkan dalam model regresi ini, tidak terjadi heterokedastisitas.

## Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi berganda dilakukan dengan menentukan model matematis yang mencerminkan hubungan sebab akibat antara variable terikat dengan variabel bebas.

**Tabel 10**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8,768	1,920		4,566	,000
1 Pengembangan Karir (PKA)	,457	,042	,569	10,791	,000
Pelatihan Kerja (PKE)	,180	,033	,285	5,462	,000
Kompensasi (KOM)	,485	,050	,488	9,771	,000

Berdasarkan tabel 10 Maka persamaan regresi linear berganda dengan menggunakan Sig. 5% adalah:

$$P = 8,768 + 0,457 \text{ PKA} + 0,180 \text{ PKE} + 0,485 \text{ KOM} + e$$

Dari persamaan regresi linear berganda tersebut, maka dapat disimpulkan:

1. Nilai Konstanta constant  
Nilai konstanta constant ( $\alpha$ ) adalah sebesar 8,768 artinya jika semua variabel independen (PKA, PKE, KOM= 0) maka Semangat Kerja Pegawai (SKP) adalah sebesar 8,768.
2. Pengembangan Karir  
Nilai koefisien dari variabel pengembangan karir adalah 0,457. Tanda positif menjelaskan bahwa variabel pengembangan karir mempunyai hubungan searah (positif) dengan variabel Semangat Kerja Pegawai (SKP). Maka dapat diartikan bahwa setiap kenaikan pengembangan karir, maka Semangat Kerja Pegawai (SKP) akan mengalami kenaikan. Dengan asumsi variabel independent lainnya adalah kostan..
3. Pelatihan Kerja  
Nilai koefisien dari variabel pelatihan kerja adalah 0,180. Tanda positif menjelaskan bahwa variabel pelatihan kerja mempunyai hubungan searah (positif) dengan variabel Semangat Kerja Pegawai (SKP). Maka dapat diartikan bahwa setiap kenaikan pelatihan kerja, maka Semangat Kerja Pegawai (SKP) akan mengalami kenaikan. Dengan asumsi variabel independent lainnya adalah kostan.
4. Kompensasi  
Nilai koefisien dari variabel kompensasi adalah 0,485. Tanda positif menjelaskan bahwa variabel kompensasi mempunyai hubungan searah (positif) dengan variabel Semangat Kerja Pegawai (SKP). Maka dapat diartikan bahwa setiap kenaikan kompensasi, maka Semangat Kerja Pegawai (SKP) akan mengalami kenaikan. Dengan asumsi variabel independent lainnya adalah kostan.

#### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 11**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,905 <sup>a</sup>	,818	,811	1,928

Berdasarkan tabel 11, nilai *R square* sebesar 0,818 atau 81,8% merupakan besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen dan 18,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. sedangkan nilai R sebesar 0,905 atau 90,5%, dimana korelasi variabel independen (pengembangan karir, pelatihan kerja, dan kompensasi), memiliki hubungan yang cukup kuat untuk menjelaskan variabel dependen (semangat kerja pegawai).

## Pengujian Hipotesis

**Tabel 12**  
**Hasil Uji t**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8,768	1,920		4,566	,000
1 Pengembangan Karir (PKA)	,457	,042	,569	10,791	,000
Pelatihan Kerja (PKE)	,180	,033	,285	5,462	,000
Kompensasi (KOM)	,485	,050	,488	9,771	,000

Berdasarkan tabel 12, dijelaskan tentang seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Maka hasil hipotesis dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis Pengembangan Karir (PKA) terhadap Semangat Kerja Pegawai (SKP). Nilai Sig. uji t untuk variabel Pengembangan Karir (PKA) sebesar 0.000 atau  $< 0,05$ . Sedangkan nilai t hitung  $10,791 > t$  tabel 1,665 Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja pegawai diterima.
2. Pengujian hipotesis Pelatihan Kerja (PKE) terhadap Semangat Kerja Pegawai (SKP). Nilai Sig. uji t untuk variabel Pelatihan Kerja (PKE) sebesar 0.000 atau  $< 0,05$ . Sedangkan nilai t hitung  $5,462 > t$  tabel 1,665 Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan pelatihan kerja berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja pegawai diterima.
3. Pengujian hipotesis Kompensasi (KOM) terhadap Semangat Kerja Pegawai (SKP). Nilai Sig. uji t untuk variabel Kompensasi (KOM) sebesar 0.000 atau  $< 0,05$ . Sedangkan nilai t hitung  $9,771 > t$  tabel 1,665 Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja pegawai diterima.

## Uji simultan (Uji F)

**Tabel 13**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1256,681	3	418,894	112,681	,000 <sup>b</sup>
	Residual	278,813	75	3,718		
	Total	1535,494	78			

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2023

Berdasarkan tabel 13, dapat dilihat bahwa nilai F hitung  $112,681 > F$  tabel 3,117 dengan tingkat Sig.  $0,000 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa variabel pengembangan karir, pelatihan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai diterima.

## Pembahasan

### 1). Pengaruh pengembangan karir terhadap semangat kerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji statistik, dapat diketahui jika variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai di KPP Pratama Bangkalan. Hal tersebut dapat terlihat pada tabel 5.7 yang menunjukkan bahwa perhitungan t hitung sebesar  $10,791 > t$  tabel 1,665, dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan tingkat signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja

pegawai diterima.

Pengembangan karir adalah suatu kondisi peningkatan status yang dialami oleh pegawai melalui jalur karir yang ada guna mencapai rencananya dan suatu usaha yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja pegawai pada masa mendatang. Karena pentingnya peran sumber daya manusia, seorang pemimpin memiliki kewajiban untuk memanfaatkan kemampuan pegawai sebaik mungkin dan memberikan kesempatan kepada semua pegawainya untuk maju secara profesional. Dalam suatu instansi harus mempertimbangkan program pengembangan karir sebagai upaya untuk meningkatkan kebahagiaan pegawainya karena pegawai yang bahagia cenderung bekerja lebih produktif dan lebih bersemangat dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan penelitian ini terbukti jika variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada KPP Pratama Bangkalan. Hasil penelitian tersebut juga didukung dengan hasil penyebaran kuesioner kepada 79 responden, dengan 6 item pertanyaan terkait pengembangan karir, rata-rata responden menjawab setiap butir pertanyaan dengan opsi pilihan jawaban “setuju” yang diberi bobot skor 4. Hal tersebut dapat diartikan jika kesempatan pengembangan karir yang diberikan instansi KPP Pratama Bangkalan sudah cukup membuat para pegawai semangat dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Afriansyah (2022) dimana hasil penelitiannya juga menyatakan jika pengembangan karir berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai.

## **2). Pengaruh pelatihan kerja terhadap semangat kerja pegawai.**

Berdasarkan hasil uji statistik, dapat diketahui jika variabel pelatihan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai di KPP Pratama Bangkalan. Hal tersebut dapat terlihat pada tabel 5.7 yang menunjukkan bahwa perhitungan  $t$  hitung sebesar  $5,462 > t$  tabel  $1,665$ , dengan tingkat signifikansi  $0,000$ . Dengan tingkat signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan pelatihan kerja berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja pegawai diterima.

Menurut Nursyahputri & Saragih, (2019) “Pelatihan menjadi salah satu aktivitas yang umum dilakukan dalam suatu instansi ataupun perusahaan, sebab setiap instansi berharap dengan adanya pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan benar dan tepat”, Sedangkan, konsekuensi dari kurangnya pembekalan dan pelatihan yang tepat yaitu karyawan akan sulit beradaptasi dengan perubahan kondisi atau lingkungan kerja yang semakin krisis sehingga dapat mengakibatkan menurunnya semangat kerja karyawan (Fizia & Muttaqin, 2018). Selanjutnya menurut Siswadi (2017) “Sebagian karyawan masih kurang mampu menggunakan fasilitas dan menerapkan metode kerja yang baru, sehingga kesalahan-kesalahan kecil selalu muncul serta dirasa pelatihan yang dilakukan belum efektif tersampaikan kepada peserta pelatihan. Hal ini kemungkinan menjadi penyebab masalah dalam pelatihan kerja di organisasi tersebut”

Berdasarkan penelitian ini terbukti jika variabel pelatihan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada KPP Pratama Bangkalan. Hasil penelitian tersebut juga didukung dengan hasil penyebaran kuesioner kepada 79 responden yakni para pegawai pada KPP Pratama Bangkalan, dengan 9 item pertanyaan terkait pelatihan kerja, rata-rata responden menjawab seluruh butir pertanyaan yang diberikan dengan opsi pilihan jawaban “setuju”, dimana bobot skornya adalah 4. Hal tersebut dapat diartikan jika fasilitas penunjang berupa diadakannya pelatihan kerja yang ada pada KPP Pratama Bangkalan cukup menunjang pelaksanaan kinerja pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga para pegawai merasa dimudahkan dan lebih semangat dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Supianah et al (2023) hasil penelitian mereka menyatakan jika pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **3). Pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja pegawai.**

Berdasarkan hasil uji statistik, dapat diketahui jika kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada KPP Pratama Bangkalan. Hal tersebut dapat terlihat pada tabel 5.7 yang menunjukkan bahwa perhitungan  $t$  hitung sebesar  $9,771 > t$  tabel  $1,665$ , dengan tingkat signifikansi  $0,000$ . Dengan tingkat signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja pegawai diterima.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun non fisik. Kompensasi juga berarti seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atau karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan. Nurjannah et al (2013) mendefinisikan bahwa "Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka atau pengabdian mereka, Pada prinsipnya, kompensasi adalah sebagai bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan atas semua aktivitas pekerjaan yang mereka lakukan, Pemberian kompensasi yang layak, adil dan objektif dapat menjadi sebuah motivasi bagi setiap karyawan di dalam bekerja, Hal tersebut tentunya akan mendorong terjadinya peningkatan kinerja karyawan disuatu perusahaan".

Berdasarkan penelitian ini terbukti jika variabel kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada KPP Pratama Bangkalan. Hasil penelitian tersebut juga didukung dengan hasil penyebaran kuesioner kepada 79 responden, yang terdiri dari seluruh pegawai KPP Pratama Bangkalan, dengan 8 item pernyataan terkait kompensasi. Berdasarkan 8 butir pernyataan yang diberikan, rata-rata responden menjawab setuju dengan bobot skor 4. Hal tersebut dapat diartikan jika kompensasi yang diberikan oleh instansi KPP Pratama Bangkalan sudah sesuai dengan ketentuan peraturan dari pemerintah pusat. Oleh karena itu variabel kompensasi yang diberikan ternyata membawa dampak terhadap semangat kerja para pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Fadilah (2021) dan Sipatuhar et al (2022) yang dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

### **4). Pengaruh secara simultan**

Berdasarkan penjelasan terkait dengan hasil uji  $F$  untuk menentukan hasil pengaruh simultan yang telah dijelaskan pada tabel 5.8 diatas, dapat diketahui bahwa nilai  $F$  hitung  $112,681 > F$  tabel  $3,117$  dengan tingkat Sig.  $0,000 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa variabel pengembangan karir, pelatihan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai diterima.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang disajikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel pengembangan karir, pelatihan kerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai pada KPP Pratama Bangkalan, baik secara parsial maupun simultan. Implikasi penelitian ini antara lain (1) senantiasa memperhatikan bahwa setiap pegawai bisa mendapatkan kesempatan yang sama dalam mengembangkan karirnya, sehingga para pegawai dapat merasakan keadilan dalam proses pengembangan karir yang kesempatan tersebut disediakan instansi terkait. (2) KPP Pratama Bangkalan hendaknya senantiasa berusaha memastikan jika para pegawainya mendapatkan pelatihan kerja yang dibutuhkan untuk menunjang ketrampilan, keilmuan dan pengembangan diri pegawai tersebut meningkat dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya. (3) senantiasa memberikan kompensasi yang sesuai dengan peraturan pemerintah pusat sesuai dengan jabatan pegawai tersebut dan diberikan secara menyeluruh. Hal tersebut dikarenakan dalam penelitian ini jika variabel kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai.

## **REFERENSI**

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Afriansyah, A. 2022. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) UP3 Bima. *Journal Scientific of Mandalika (JSM)*. Vol 3, No 9. ISSN : 2745-5955.
- Danti, F.P, Hakam, M.S, dan Mukzam, M.D. 2014. Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV, Sejahtera, Pakisaji, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 9, No. 2.
- Dessler, G. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 14)*. Jakarta: Salemba Empat
- Dusauw, A. (2016). Pengaruh Pelatihan, Keterlibatan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(3), 511–521.
- Fadilah, H.A. 2021. Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai di PT Telekomunikasi Seluler Kota Makassar. Fakultas ilmu sosial dan ilmu politik. Universitas Muhammadiyah Makassar. Skripsi.
- Fizia, N., & Muttaqin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tri Megah Makmur. *Dinamika UMT*, 3(1), 2477–1546.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45
- Hasibuan, Malayu. 2012. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prau. 2011. *“Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan”*. Cetakan kesepuluh. Bnadung. PT Remaja Rosdakarya.
- Meldona. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Malang Press.
- Nitisemito, Alex. S.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Jakarta.
- Nurjannah, Bustami,L. dan Saharuddin. 2013. Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Tetap Pada PT Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pola Kerja Sama Luwu. *Jurnal Equilibrium*. Vol 3, No.2. Hal 207-212. ISSN-2089-2152.
- Nursyahputri, S. R., & Saragih, H. R. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Unit Hcbp Pt Telekomunikasi Indonesia (Tbk). *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 3(2), 238–247.
- Nurwulandari, I., & Suwatno, S. (2017). Pengaruh Komunikasi Internal, Pengembangan Karir, Dan Penghargaan Intrinsik Terhadap Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 8(2), 26.
- Rivai, Veithzal. 2014. *“Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek”*. PT. Raja Grafindo Persada, Bandung
- Robbins, Stephen, P. 2010. *“Perilaku Organisasi, Edisi kesembilan Jilid 2”* Jakarta “PT Indeks Gramedia.
- Sadili Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: CV Pustaka. Setia
- Siswadi, Y. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 124–137.
- Septiyana, B. 2022. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Skripsi.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah*

Magister Manajemen , 1 (1), 59-70.

- Sipatuhar, H. Hutagalung, H. dan Panggabean, N. 2022. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT Mujur Timber Sibolga. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*. Vol 5, No 2, ISSN : 2599-3410.
- Sugiyono (2011), *Metode Penelitian Administrasi : dilengkapi dengan Metode R & D*, Alfabeta, Bandung
- Supianah, S. Idris, M. dan Asniawati. 2023. Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir Terhadap Aparatur Sipil Negara melalui Motivasi Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Mandar. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 5, No 1. ISSN: 2685-2349.
- Sutrisno, Edy, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, kencana, Jakarta.
- Umar, Husein. 2010. “*Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan Paradigma Positivik dan Berbasis Pemecah Masalah*”. Jakarta : Raja Grafindo Persada.