

DETERMINAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI MELALUI EFEKTIVITAS KERJA: PERAN MOTIVASI KERJA, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR PADA BKPSDM PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

Oleh :

¹Yunus, ²Vebby Anwar, ³Pahmi

^{1,2,3}Departemen Manajemen, Pascasarjana, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong
Jalan K.H. Ahmad Dahlan No. 1, Mariat Pantai, Distrik Aimas, Kabupaten Sorong, Provinsi Papua Barat
Daya, kode pos 98418, Indonesia

e-mail : VebbyAnwar@unimudasorong.ac.id

ABSTRACT

This study examines the determinants of job satisfaction through work effectiveness by positioning work motivation and training and career development as antecedents at BKPSDM Southwest Papua Province. A quantitative explanatory research design was applied. Data were collected through questionnaires distributed to 32 employees and analyzed using SPSS 26 for descriptive statistics and SmartPLS 4 for SEM-PLS testing. Findings reveal that work motivation has a positive but insignificant effect on work effectiveness and job satisfaction. Training and career development have positive and significant effects on work effectiveness and job satisfaction. Work effectiveness also has a positive and significant effect on job satisfaction. The mediation test shows that work effectiveness does not mediate the relationship between work motivation and job satisfaction, but significantly mediates the relationship between training and career development and job satisfaction. This study is limited to one public agency with a small population, so generalization should be cautious. Its originality lies in testing a civil servant job satisfaction model in a newly established province by integrating career development, work effectiveness, and BKPSDM's institutional context.

Keywords: *Work Motivation, Training And Career Development, Work Effectiveness, Job Satisfaction, Civil Servants*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis determinan kepuasan kerja pegawai melalui efektivitas kerja dengan menempatkan motivasi kerja serta pelatihan dan pengembangan karir sebagai faktor utama pada BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research. Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada seluruh pegawai sebanyak 32 responden dan dianalisis menggunakan SPSS versi 26 untuk deskripsi data serta SmartPLS 4 untuk pengujian SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap efektivitas kerja dan kepuasan kerja. Pelatihan dan pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja maupun kepuasan kerja. Efektivitas kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada pengujian mediasi, efektivitas kerja tidak memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, tetapi mampu memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini terbatas pada satu OPD dengan jumlah responden

yang relatif kecil, sehingga generalisasi perlu dilakukan secara hati-hati. Nilai kebaruan penelitian terletak pada pengujian model kepuasan kerja ASN di daerah otonomi baru melalui integrasi pengembangan karir, efektivitas kerja, dan konteks BKPSDM yang sedang mengalami konsolidasi kelembagaan awal.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Pelatihan Dan Pengembangan Karir, Efektivitas Kerja, Kepuasan Kerja, ASN

PENDAHULUAN

Provinsi Papua Barat Daya merupakan provinsi baru yang dibentuk melalui Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2022. Pembentukan provinsi ini diarahkan untuk mempercepat pemerataan pembangunan, peningkatan pelayanan publik, kesejahteraan masyarakat, serta penguatan tata kelola pemerintahan di wilayah Sorong, Sorong Selatan, Raja Ampat, Tambrauw, Maybrat, dan Kota Sorong, dengan ibu kota berkedudukan di Kota Sorong (UU No. 29 Tahun 2022, n.d.). Konsekuensi dari status sebagai daerah otonomi baru adalah meningkatnya kebutuhan terhadap aparatur yang mampu bekerja secara adaptif, profesional, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi pemerintahan daerah.

Dalam konteks kepegawaian, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat Daya memiliki posisi strategis karena berkaitan langsung dengan pengelolaan aparatur, pengembangan kompetensi, mutasi, promosi, pembinaan karir, dan pelayanan administrasi kepegawaian. Berdasarkan data BKN Semester II Tahun 2024, jumlah PNS instansi daerah di Provinsi Papua Barat Daya tercatat sebanyak 18.785 orang, terdiri atas 9.197 laki-laki dan 9.588 perempuan (BKN, 2024). Angka ini menunjukkan bahwa kebutuhan tata kelola aparatur di provinsi baru tidak hanya berkaitan dengan jumlah pegawai, tetapi juga dengan penempatan, kompetensi, pengembangan karir, dan kualitas pengelolaan kinerja aparatur.

Secara normatif, pengelolaan ASN harus diarahkan pada sistem merit, profesionalitas, kompetensi, kesejahteraan, dan transformasi manajemen ASN. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 menegaskan bahwa manajemen ASN mencakup penguatan sistem merit, penetapan kebutuhan PNS dan PPPK, kesejahteraan ASN, penataan tenaga non-ASN, serta digitalisasi manajemen ASN (UU No. 20 Tahun 2023, n.d.). Pegawai ASN juga berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan pemerintahan serta pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, dan bersih dari praktik KKN.

Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 sebagai perubahan atas PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS menegaskan pentingnya pengaturan mutasi Jabatan Pimpinan Tinggi, penugasan PNS, pengembangan kompetensi, dan penyetaraan jabatan akibat penataan birokrasi (PP No. 17 Tahun 2020, n.d.). Artinya, mutasi dan pengisian jabatan seharusnya tidak hanya menjadi keputusan administratif, tetapi juga harus mempertimbangkan kompetensi, kebutuhan organisasi, pengembangan karir, dan keberlanjutan kinerja pegawai.

Pengelolaan kinerja pegawai ASN juga telah diatur melalui PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN (Permen PAN & RB No. 6 Tahun 2022, n.d.). Regulasi ini memperkuat bahwa kinerja ASN harus dikelola secara sistematis, berorientasi hasil, dan terkait dengan perilaku kerja. Dengan demikian, pegawai tidak cukup hanya ditempatkan pada jabatan tertentu, tetapi juga perlu didukung agar mampu bekerja efektif, memahami ekspektasi kerja, dan memperoleh ruang pengembangan yang sesuai.

Self-Determination Theory digunakan sebagai teori dasar dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan bagaimana dorongan kerja pegawai terbentuk melalui pemenuhan

kebutuhan psikologis dasar. Ryan & Deci (2020) menjelaskan bahwa perilaku manusia tidak hanya digerakkan oleh tekanan eksternal, tetapi juga oleh kebutuhan untuk merasa memiliki otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial dalam lingkungan kerja. Ketiga kebutuhan tersebut menjadi dasar penting dalam memahami mengapa pegawai dapat menunjukkan motivasi kerja, keterlibatan, efektivitas, dan kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalankan. Dalam konteks organisasi sektor publik, pegawai tidak hanya bekerja untuk memenuhi tuntutan administratif, tetapi juga menjalankan peran pelayanan publik yang membutuhkan makna kerja, tanggung jawab, dan dukungan organisasi. Ryan & Deci (2020) menekankan bahwa kecenderungan manusia untuk berkembang, belajar, dan menguasai pekerjaan membutuhkan kondisi sosial yang mendukung, bukan hanya instruksi formal dari organisasi.

Self-Determination Theory memandang motivasi dalam dua bentuk utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul ketika pegawai menjalankan pekerjaan karena merasa pekerjaan tersebut bermakna, menantang, dan sesuai dengan nilai dirinya. Motivasi ekstrinsik muncul ketika pegawai bekerja karena adanya penghargaan, aturan, target, penilaian kinerja, promosi, atau tuntutan organisasi. Dalam lingkungan ASN, kedua bentuk motivasi tersebut dapat hadir secara bersamaan. Pegawai dapat terdorong bekerja karena tanggung jawab pelayanan publik, tetapi juga mempertimbangkan aspek karir, tunjangan kinerja, pengakuan, dan kepastian jabatan. Ryan & Deci (2020) menempatkan kualitas motivasi sebagai aspek penting karena pegawai yang bekerja dengan dorongan internal cenderung menunjukkan ketekunan, inisiatif, dan kemampuan adaptasi yang lebih kuat dibandingkan pegawai yang hanya bekerja karena tekanan administratif.

Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia karena berkaitan dengan cara pegawai menilai pekerjaannya, lingkungan organisasinya, serta kesesuaian antara harapan dan kenyataan kerja. Dalam organisasi sektor publik, kepuasan kerja memiliki makna yang khas karena pekerjaan ASN tidak hanya berhubungan dengan pencapaian target internal organisasi, tetapi juga pelayanan kepada masyarakat. Kepuasan kerja ASN dapat terbentuk ketika pegawai merasa tugas yang dijalankan sesuai dengan kompetensi, memperoleh perlakuan kerja yang adil, memiliki hubungan kerja yang mendukung, mendapatkan kesempatan berkembang, dan mampu menjalankan peran pelayanan secara bermakna.

Kajian kepuasan kerja dalam sektor publik memiliki keterkaitan kuat dengan *public service motivation*. Min et al. (2021) melalui meta-analisis menunjukkan bahwa *public service motivation* memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, dan hubungan tersebut lebih kuat pada pegawai yang bekerja di sektor pemerintahan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja ASN tidak hanya dibentuk oleh kompensasi atau fasilitas kerja, tetapi juga oleh motivasi untuk memberikan kontribusi kepada publik. Dalam penelitian lain, Rollnik-Sadowska et al. (2023) menunjukkan bahwa dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan dapat memperkuat kepuasan kerja pegawai sektor publik, terutama dalam situasi organisasi yang penuh tekanan dan perubahan.

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai keadaan psikologis pegawai yang mencerminkan evaluasi terhadap pekerjaan, jabatan, hubungan kerja, penghargaan, peluang berkembang, serta dukungan organisasi. Kepuasan kerja tidak hanya menggambarkan perasaan senang terhadap pekerjaan, tetapi juga mencerminkan penilaian pegawai terhadap keadilan, kesesuaian kerja, dan manfaat psikologis yang diterima dari organisasi. Pancasila et al. (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja menjadi kondisi penting yang dapat menghubungkan motivasi dan kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Artinya, pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan cenderung memiliki kesiapan lebih kuat dalam menjalankan tugas dan mencapai hasil kerja.

Kepuasan kerja ASN dipengaruhi oleh faktor individual, pekerjaan, organisasi, dan konteks birokrasi. Faktor individual berkaitan dengan motivasi, nilai kerja, harapan karir, pengalaman, dan kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung mampu memaknai pekerjaannya sebagai tanggung jawab profesional dan pelayanan publik. Riyanto et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kinerja pegawai, sedangkan keterlibatan pegawai berperan sebagai mekanisme penting dalam memperkuat hubungan tersebut.

Faktor pekerjaan berkaitan dengan kesesuaian antara kompetensi pegawai dan tuntutan jabatan. Dalam konteks ASN, penempatan jabatan, mutasi, rotasi, dan perubahan tupoksi dapat memengaruhi kepuasan kerja karena pegawai perlu menyesuaikan kemampuan dengan tugas baru. Apabila organisasi tidak menyediakan pelatihan, arahan kerja, dan pendampingan yang memadai, pegawai dapat mengalami ketidakpastian dalam bekerja. *Person-job fit* menjadi aspek penting karena kesesuaian antara kemampuan pegawai dan tuntutan pekerjaan dapat meningkatkan kenyamanan kerja, efektivitas tugas, serta kepuasan terhadap jabatan.

Efektivitas kerja merupakan konsep yang menggambarkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target, waktu, standar kualitas, prosedur, dan tujuan organisasi. Dalam organisasi sektor publik, efektivitas kerja tidak hanya diukur dari banyaknya pekerjaan yang selesai, tetapi juga dari ketepatan layanan, keakuratan administrasi, kepatuhan terhadap regulasi, serta kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri dengan perubahan tugas. Efektivitas kerja menjadi variabel mediasi dalam penelitian ini karena motivasi kerja serta pelatihan dan pengembangan karir tidak selalu langsung meningkatkan kepuasan kerja. Kedua faktor tersebut perlu diterjemahkan terlebih dahulu ke dalam kemampuan bekerja yang terarah, produktif, dan sesuai dengan fungsi organisasi.

Dalam konteks BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya, efektivitas kerja menjadi aspek penting karena pegawai bekerja dalam organisasi yang mengelola urusan kepegawaian, pengembangan kompetensi, mutasi, promosi, dan pelayanan administrasi ASN. Ketika pegawai mengalami perubahan jabatan atau tupoksi, efektivitas kerja menjadi ukuran apakah pegawai mampu beradaptasi, memahami tugas baru, dan menghasilkan pekerjaan sesuai harapan organisasi. Juliharta et al. (2025) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai, sementara status kepegawaian tidak selalu menunjukkan pengaruh signifikan. Hasil ini menjelaskan bahwa efektivitas kerja tidak hanya bergantung pada posisi formal pegawai, tetapi juga pada kualitas proses kerja, komunikasi, dan dukungan organisasi.

Dalam organisasi sektor publik, efektivitas kerja memiliki makna yang lebih spesifik karena berkaitan langsung dengan akuntabilitas birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Pegawai ASN dituntut tidak hanya menyelesaikan pekerjaan administratif, tetapi juga memastikan bahwa setiap tugas yang dilakukan mendukung tujuan organisasi pemerintahan dan kebutuhan pelayanan kepada masyarakat maupun aparatur lainnya. Efektivitas kerja tercermin dari kemampuan pegawai memahami tugas pokok dan fungsi, mengikuti prosedur kerja, menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan, menjaga akurasi dokumen, serta menyelesaikan pekerjaan secara responsif. Vuong & Nguyen (2022) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja pegawai berperan penting dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta aspek yang perlu diperbaiki agar hasil kerja pegawai dapat meningkat secara terarah.

Motivasi kerja dapat dipahami sebagai dorongan psikologis yang menggerakkan pegawai untuk melaksanakan tugas, mempertahankan usaha, dan mengarahkan perilaku kerja sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan keinginan memperoleh imbalan atau memenuhi kewajiban administratif, tetapi juga berhubungan dengan makna pekerjaan, tanggung jawab

pelayanan, pengakuan, pengembangan kompetensi, serta kesesuaian antara peran pegawai dan tujuan organisasi. Ryan & Deci (2020) melalui *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat dibedakan ke dalam dua bentuk utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Motivasi intrinsik merupakan dorongan kerja yang berasal dari dalam diri pegawai. Dorongan ini muncul ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna, memberikan ruang untuk menggunakan kemampuan, menumbuhkan rasa tanggung jawab, serta menghadirkan kepuasan personal ketika tugas dapat diselesaikan dengan baik. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tidak hanya bekerja karena tuntutan jabatan, tetapi karena memiliki kesadaran bahwa pekerjaannya bernilai bagi organisasi dan pelayanan publik. Dalam lingkungan ASN, motivasi intrinsik dapat terlihat dari kemauan pegawai untuk belajar, menyelesaikan pekerjaan dengan teliti, beradaptasi terhadap perubahan tugas, dan menjaga kualitas layanan meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya.

Faktor organisasi mencakup kepemimpinan, penghargaan, komunikasi, penilaian kinerja, budaya kerja, dan kesempatan pengembangan. ASN akan lebih termotivasi apabila organisasi memberikan kejelasan target, pengakuan atas kontribusi, serta peluang untuk meningkatkan kompetensi. Riyanto et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sedangkan keterlibatan pegawai dapat menjadi mekanisme yang memperkuat hubungan tersebut. Dalam konteks BKPSDM, motivasi kerja pegawai dapat terbentuk ketika organisasi memberikan ruang belajar, arahan kerja, dan kejelasan karir.

Pengembangan karir perlu diterapkan melalui jalur karir yang jelas, promosi berbasis kompetensi, penilaian kinerja yang objektif, pembinaan pegawai, dan kesempatan mengikuti pengembangan kompetensi. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 menempatkan sistem merit sebagai landasan penting dalam manajemen ASN, sehingga pengembangan karir perlu mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, integritas, dan kebutuhan organisasi. Dalam konteks BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya, pengembangan karir yang adil dapat memperkuat persepsi pegawai bahwa organisasi memberikan ruang berkembang berdasarkan kapasitas kerja, bukan semata kedekatan struktural atau pertimbangan nonkompetensi.

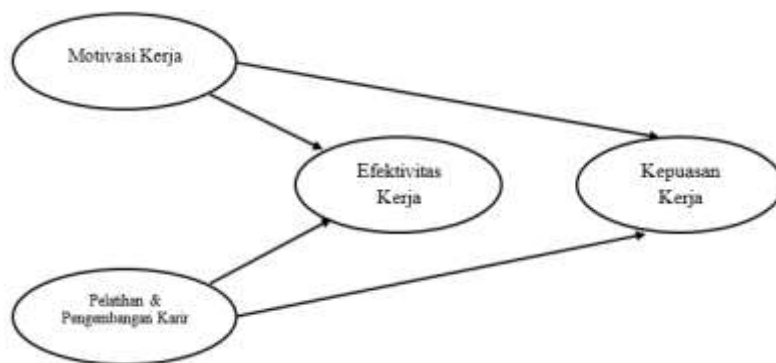
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. *Explanatory research* dipilih karena penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk menggambarkan fenomena kepuasan kerja pegawai, tetapi juga menjelaskan hubungan kausal antarvariabel yang dibangun dalam model penelitian. Melalui pendekatan ini, penelitian diarahkan untuk menguji sejauh mana motivasi kerja serta pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui efektivitas kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat Daya. Waktu penelitian direncanakan selama kurang lebih empat bulan terhitung mulai Januari 2026 sampai dengan April 2026. Waktu ini dibutuhkan guna menyelesaikan rangkapan penelitian, mulai dari tahap penyusunan instrumen, pengumpulan data, pengolahan data, analisis hasil, hingga penyusunan laporan penelitian. Berdasarkan data awal yang diperoleh, jumlah populasi pegawai pada BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya adalah sebanyak 32 orang pegawai. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 32 orang pegawai, sesuai dengan jumlah keseluruhan populasi pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya. Penggunaan seluruh populasi sebagai sampel juga

relevan dengan karakter penelitian kuantitatif pada unit organisasi yang memiliki jumlah pegawai terbatas. Dengan melibatkan seluruh pegawai, penelitian ini diharapkan mampu memperoleh data yang lebih lengkap mengenai hubungan antara motivasi kerja, pelatihan dan pengembangan karir, efektivitas kerja, dan kepuasan kerja pegawai pada BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS. SEM-PLS dipilih karena penelitian ini menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel laten, serta menempatkan efektivitas kerja sebagai variabel mediasi. Metode ini sesuai digunakan untuk penelitian yang berorientasi pada prediksi hubungan antarvariabel dan pengujian model konseptual yang melibatkan beberapa konstruk. Hair et al. (2019) menjelaskan bahwa PLS-SEM digunakan untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel laten, menilai model pengukuran, menguji model struktural, serta melaporkan ukuran-ukuran yang relevan dalam analisis berbasis prediksi.



HASIL PENELITIAN

Tabel 1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	15	46.9	46.9	46.9
	Perempuan	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Sumber: data diolah (2026)

Tabel 2 Deskripsi usia responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 Tahun	0	0.0	0.0	0.0
	25 Tahun sd 30 Tahun	11	34.4	34.4	34.4
	31 Tahun sd 35 Tahun	6	18.8	18.8	53.1
	36 Tahun sd 40 Tahun	9	28.1	28.1	81.3
	41 Tahun sd 45 Tahun	4	12.5	12.5	93.8
	> 46 Tahun	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Sumber: data diolah (2026)

Tabel 3 Deskripsi Tingkat Pendidikan Akhir Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK/Sederajat	0	0.0	0.0	0.0
	Diploma	1	3.1	3.1	3.1
	Strata 1	24	75.0	75.0	78.1
	Strata 2	7	21.9	21.9	100.0
	Strata 3	0	0.0	0.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Sumber: data diolah (2026)

Tabel 4 Deskripsi Masa Kerja Responden Sebagai ASN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	0	0.0	0.0	0.0
	1 Tahun sd 5 Tahun	11	34.4	34.4	34.4
	6 Tahun sd 10 Tahun	8	25.0	25.0	59.4
	11 Tahun sd 15 Tahun	9	28.1	28.1	87.5
	> 15 Tahun	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Sumber: data diolah (2026)

Tabel 5 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tanggung jawab pribadi	32	1	5	4.22	.906
Makna pekerjaan	32	2	5	4.28	.813
Dorongan berprestasi	32	1	5	4.03	1.031
Kemauan belajar dan beradaptasi	32	2	5	4.22	.870
Pengakuan atas kontribusi	32	1	5	4.19	1.061
Penilaian kinerja dan peluang karir	32	1	5	4.13	.907
Kepatuhan terhadap aturan dan target organisasi	32	1	5	4.28	.888
Valid N (listwise)	32				

Sumber: data diolah (2026)

Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini diukur melalui tujuh indikator, yaitu tanggung jawab pribadi, makna pekerjaan, dorongan berprestasi, kemauan belajar dan beradaptasi, pengakuan atas kontribusi, penilaian kinerja dan peluang karir, serta kepatuhan terhadap aturan dan target organisasi. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, nilai rata-rata indikator motivasi kerja berada pada rentang 4,03 sampai 4,28. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap motivasi kerja yang dimiliki dalam melaksanakan tugas di BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya.

Tabel 6 Deskripsi Variabel Pelatihan & Pengembangan Karir

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kesesuaian pelatihan dengan tugas dan jabatan	32	1	5	4.06	.948
Kesempatan mengikuti pelatihan	32	1	5	4.16	.884
Peningkatan pengetahuan dan keterampilan	32	1	5	4.25	.880
Penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan	32	1	5	4.31	.896
Kejelasan arah pengembangan karir	32	1	5	4.31	.965
Kesempatan promosi atau peningkatan tanggung jawab	32	1	5	4.25	.950
Keadilan pembinaan dan pengembangan karir	32	1	5	4.31	.931
Kesesuaian pengembangan karir dengan kompetensi	32	2	5	4.53	.803
Valid N (listwise)	32				

Sumber: data diolah (2026)

Variabel pelatihan dan pengembangan karir diukur melalui delapan indikator, yaitu kesesuaian pelatihan dengan tugas dan jabatan, kesempatan mengikuti pelatihan, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan, kejelasan arah pengembangan karir, kesempatan promosi atau peningkatan tanggung jawab, keadilan pembinaan dan pengembangan karir, serta kesesuaian pengembangan karir dengan kompetensi. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata indikator berada pada rentang 4,06 sampai 4,53. Rentang nilai tersebut menggambarkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karir di lingkungan BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya.

Tabel 7 Deskripsi Variabel Efektifitas Kerja

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pencapaian target kerja	32	1	5	4.22	.941
Ketepatan waktu	32	1	5	4.16	.884
Kualitas dan ketelitian hasil kerja	32	1	5	4.37	.976
Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur	32	1	5	4.44	.878
Adaptasi terhadap tupoksi baru	32	1	5	4.22	.941
Pemanfaatan waktu, data, dan fasilitas kerja	32	1	5	4.34	.937
Akurasi pelayanan administrasi kepegawaian	32	1	5	4.38	.976
Valid N (listwise)	32				

Sumber: data diolah (2026)

Variabel efektivitas kerja diukur melalui tujuh indikator, yaitu pencapaian target kerja, ketepatan waktu, kualitas dan ketelitian hasil kerja, kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur, adaptasi terhadap tupoksi baru, pemanfaatan waktu, data, dan fasilitas kerja, serta akurasi pelayanan administrasi kepegawaian. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata indikator efektivitas kerja berada pada rentang 4,16 sampai 4,44. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya menilai efektivitas kerja mereka berada pada kecenderungan positif.

Tabel 8 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepuasan terhadap pekerjaan	32	1	5	4.41	.875
Kepuasan terhadap penempatan jabatan	32	1	5	4.31	.998
Kepuasan terhadap kesempatan belajar dan berkembang	32	1	5	4.34	1.035
Kepuasan terhadap hubungan kerja	32	1	5	4.28	.958
Kepuasan terhadap dukungan organisasi	32	1	5	4.31	.965
Kepuasan terhadap pengakuan kontribusi kerja	32	1	5	4.25	.984
Kepuasan terhadap arah karir dan masa depan pekerjaan	32	1	5	4.34	.902
Valid N (listwise)	32				

Sumber: data diolah (2026)

Variabel kepuasan kerja diukur melalui tujuh indikator, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap penempatan jabatan, kepuasan terhadap kesempatan belajar dan berkembang, kepuasan terhadap hubungan kerja, kepuasan terhadap dukungan organisasi, kepuasan terhadap pengakuan kontribusi kerja, serta kepuasan terhadap arah karir dan masa depan pekerjaan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, nilai rata-rata indikator kepuasan kerja berada pada rentang 4,25 sampai 4,41. Nilai ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap kepuasan kerja yang dirasakan selama bekerja di BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya.

Tabel 9 Uji Validitas

Variabel/Indikator	X1	X2	Y	Z
Tanggung jawab pribadi	0.796			
Makna pekerjaan	0.872			
Dorongan berprestasi	0.858			
Kemauan belajar dan beradaptasi	0.792			
Pengakuan atas kontribusi	0.832			
Penilaian kinerja dan peluang karir	0.815			
Kepatuhan terhadap aturan dan target organisasi	0.893			
Kesesuaian pelatihan dengan tugas dan jabatan		0.824		
Kesempatan mengikuti pelatihan		0.777		
Peningkatan pengetahuan dan keterampilan		0.864		
Penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan		0.896		
Kejelasan arah pengembangan karir		0.928		
Kesempatan promosi atau peningkatan tanggung jawab		0.903		
Keadilan pembinaan dan pengembangan karir		0.929		
Kesesuaian pengembangan karir dengan kompetensi		0.871		
Pencapaian target kerja			0.951	
Ketepatan waktu			0.973	
Kualitas dan ketelitian hasil kerja			0.916	
Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur			0.962	
Adaptasi terhadap tupoksi baru			0.964	
Pemanfaatan waktu, data, dan fasilitas kerja			0.953	
Akurasi pelayanan administrasi kepegawaian			0.908	
Kepuasan terhadap pekerjaan				0.756
Kepuasan terhadap penempatan jabatan				0.865

Variabel/Indikator	X1	X2	Y	Z
Kepuasan terhadap kesempatan belajar dan berkembang				0.940
Kepuasan terhadap hubungan kerja				0.920
Kepuasan terhadap dukungan organisasi				0.897
Kepuasan terhadap pengakuan kontribusi kerja				0.902
Kepuasan terhadap arah karir dan masa depan pekerjaan				0.956
AVE	0.701	0.766	0.897	0.797

Sumber: hasil analisis SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan pada tabel tersebut utamanya pada variabel Motivasi Kerja, seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Indikator tanggung jawab pribadi memperoleh nilai 0,796, makna pekerjaan sebesar 0,872, dorongan berprestasi sebesar 0,858, kemauan belajar dan beradaptasi sebesar 0,792, pengakuan atas kontribusi sebesar 0,832, penilaian kinerja dan peluang karir sebesar 0,815, serta kepatuhan terhadap aturan dan target organisasi sebesar 0,893. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator motivasi kerja valid dalam menggambarkan dorongan intrinsik dan ekstrinsik pegawai dalam melaksanakan tugas. Nilai tertinggi terdapat pada indikator kepatuhan terhadap aturan dan target organisasi, yang memperlihatkan bahwa aspek kepatuhan terhadap aturan menjadi representasi kuat dalam membentuk motivasi kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya.

Pada variabel Pelatihan dan Pengembangan Karir, seluruh indikator juga memenuhi kriteria validitas karena memiliki nilai outer loading lebih dari 0,70. Indikator kesesuaian pelatihan dengan tugas dan jabatan memperoleh nilai 0,824, kesempatan mengikuti pelatihan sebesar 0,777, peningkatan pengetahuan dan keterampilan sebesar 0,864, penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan sebesar 0,896, kejelasan arah pengembangan karir sebesar 0,928, kesempatan promosi atau peningkatan tanggung jawab sebesar 0,903, keadilan pembinaan dan pengembangan karir sebesar 0,929, serta kesesuaian pengembangan karir dengan kompetensi sebesar 0,871. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan pelatihan dan pengembangan karir sebagai satu kesatuan proses pengembangan sumber daya manusia.

Pada variabel Efektivitas Kerja, semua indikator memiliki nilai outer loading yang sangat kuat. Indikator pencapaian target kerja memperoleh nilai 0,951, ketepatan waktu sebesar 0,973, kualitas dan ketelitian hasil kerja sebesar 0,916, kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur sebesar 0,962, adaptasi terhadap tupoksi baru sebesar 0,964, pemanfaatan waktu, data, dan fasilitas kerja sebesar 0,953, serta akurasi pelayanan administrasi kepegawaian sebesar 0,908. Seluruh nilai tersebut berada jauh di atas batas minimum 0,70, sehingga seluruh indikator efektivitas kerja dinyatakan valid. Hasil ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja pegawai dapat dijelaskan secara kuat melalui pencapaian target, ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, kepatuhan prosedural, adaptasi tugas, pemanfaatan sumber daya, dan akurasi pelayanan administrasi.

Pada variabel Kepuasan Kerja, seluruh indikator juga memenuhi kriteria validitas. Indikator kepuasan terhadap pekerjaan memperoleh nilai 0,756, kepuasan terhadap penempatan jabatan sebesar 0,865, kepuasan terhadap kesempatan belajar dan berkembang sebesar 0,940, kepuasan terhadap hubungan kerja sebesar 0,920, kepuasan terhadap dukungan organisasi sebesar 0,897, kepuasan terhadap pengakuan kontribusi kerja sebesar 0,902, serta kepuasan terhadap arah karir dan masa depan pekerjaan sebesar 0,956. Nilai outer loading tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator kepuasan kerja valid dalam mengukur persepsi pegawai terhadap pekerjaan, jabatan, pengembangan diri, hubungan kerja, dukungan organisasi, pengakuan, dan arah karir.

Kemudian hasil pengujian AVE menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0,701. Nilai ini lebih besar dari 0,50, sehingga konstruk motivasi kerja dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik. Artinya, indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi kerja mampu menjelaskan varians konstruk secara memadai.

Variabel Pelatihan dan Pengembangan Karir memperoleh nilai AVE sebesar 0,766. Nilai tersebut menunjukkan bahwa konstruk pelatihan dan pengembangan karir memiliki validitas konvergen yang kuat. Hal ini memperkuat bahwa indikator pelatihan dan indikator pengembangan karir dapat dipadukan dalam satu konstruk karena keduanya memiliki kontribusi yang memadai dalam menjelaskan proses pengembangan sumber daya manusia pegawai.

Selanjutnya, variabel Efektivitas Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0,897. Nilai ini menunjukkan bahwa sebagian besar varians indikator efektivitas kerja dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur. Dengan demikian, indikator pencapaian target kerja, ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, kesesuaian prosedur, adaptasi terhadap tupoksi baru, pemanfaatan sumber daya, dan akurasi pelayanan administrasi memiliki keterkaitan yang kuat dengan efektivitas kerja pegawai.

Variabel Kepuasan Kerja memperoleh nilai AVE sebesar 0,797. Nilai ini berada di atas batas minimum 0,50, sehingga konstruk kepuasan kerja dinyatakan memenuhi validitas konvergen. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator kepuasan terhadap pekerjaan, penempatan jabatan, kesempatan berkembang, hubungan kerja, dukungan organisasi, pengakuan kontribusi, serta arah karir mampu menjelaskan kepuasan kerja pegawai secara memadai.

Berdasarkan hasil tersebut, seluruh indikator pada variabel motivasi kerja, pelatihan dan pengembangan karir, efektivitas kerja, serta kepuasan kerja dinyatakan valid, karena seluruh nilai outer loading berada di atas 0,70 dan nilai AVE lebih besar dari 0,50. Dengan demikian, tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi dari model pengukuran dan memiliki kesesuaian pengukuran yang baik sebelum dilanjutkan pada pengujian reliabilitas dan analisis model struktural.

Tabel 10 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (ρ_a)
Motivasi Kerja	0.929	0.930
Pelatihan & Pengembangan Karir	0.956	0.961
Efektifitas Kerja	0.981	0.981
Kepuasan Kerja	0.957	0.961

Sumber: hasil analisis SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil analisis, menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,929 dan Composite Reliability sebesar 0,930. Kedua nilai tersebut berada di atas batas minimum 0,60, sehingga variabel motivasi kerja dinyatakan reliabel. Hal ini menjelaskan bahwa indikator tanggung jawab pribadi, makna pekerjaan, dorongan berprestasi, kemauan belajar dan beradaptasi, pengakuan kontribusi, penilaian kinerja dan peluang karir, serta kepatuhan terhadap aturan memiliki konsistensi yang baik dalam mengukur motivasi kerja pegawai.

Variabel Pelatihan dan Pengembangan Karir memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,956 dan Composite Reliability sebesar 0,961. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel pelatihan dan pengembangan karir memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat kuat. Dengan demikian, indikator yang berkaitan dengan pelatihan, peningkatan kompetensi, penerapan hasil pelatihan, kejelasan karir, kesempatan

promosi, keadilan pembinaan karir, dan kesesuaian karir dengan kompetensi dapat digunakan secara reliabel dalam penelitian ini.

Variabel Efektivitas Kerja memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,981 dan Composite Reliability sebesar 0,981. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator efektivitas kerja memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi. Artinya, indikator yang digunakan mampu mengukur efektivitas kerja pegawai secara stabil, terutama dalam aspek pencapaian target, ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, kesesuaian prosedur, adaptasi tugas, pemanfaatan sumber daya, dan akurasi pelayanan kepegawaian.

Adapun variabel Kepuasan Kerja memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,957 dan Composite Reliability sebesar 0,961. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator kepuasan kerja memiliki konsistensi internal yang kuat dalam mengukur kepuasan pegawai terhadap pekerjaan, penempatan jabatan, kesempatan berkembang, hubungan kerja, dukungan organisasi, pengakuan kontribusi, dan arah karir. Dengan nilai reliabilitas yang memenuhi kriteria, variabel kepuasan kerja dapat digunakan dalam pengujian model penelitian.

Secara keseluruhan, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih dari 0,60. Dengan terpenuhinya kriteria validitas dan reliabilitas, maka data penelitian dapat dilanjutkan pada tahap analisis SEM untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel. Instrumen yang valid dan reliabel memberikan dasar yang kuat bagi peneliti untuk menafsirkan hasil model struktural secara lebih tepat, terutama dalam menjelaskan peran efektivitas kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan motivasi kerja serta pelatihan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai.

Tabel 11 Uji fit model

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.074	0.074

Sumber: hasil analisis SmartPLS 4, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai SRMR pada saturated model sebesar 0,074 dan nilai SRMR pada estimated model juga sebesar 0,074. Nilai tersebut berada di bawah batas maksimum 0,08, sehingga model penelitian dinyatakan memenuhi kriteria fit model. Artinya, struktur hubungan antara motivasi kerja, pelatihan dan pengembangan karir, efektivitas kerja, dan kepuasan kerja memiliki kesesuaian yang baik dengan data empiris yang diperoleh dari responden.

Tabel 12 Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.965	0.962
Efektifitas Kerja	0.892	0.884

Sumber: hasil analisis SmartPLS 4, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai R-square sebesar 0,965 dan nilai R-square adjusted sebesar 0,962. Nilai ini menunjukkan bahwa sebesar 96,5% variasi kepuasan kerja pegawai dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, pelatihan dan pengembangan karir, serta efektivitas kerja. Sisanya sebesar 3,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Nilai R-square adjusted sebesar 0,962 juga menunjukkan bahwa kemampuan penjelasan model tetap tinggi setelah disesuaikan dengan jumlah variabel prediktor yang digunakan.

Tabel 13 Uji *Predictive Relevance*

Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kepuasan Kerja	224.000	39.190	0.825
Efektifitas Kerja	224.000	83.330	0.628

Sumber: hasil analisis SmartPLS 4, 2026

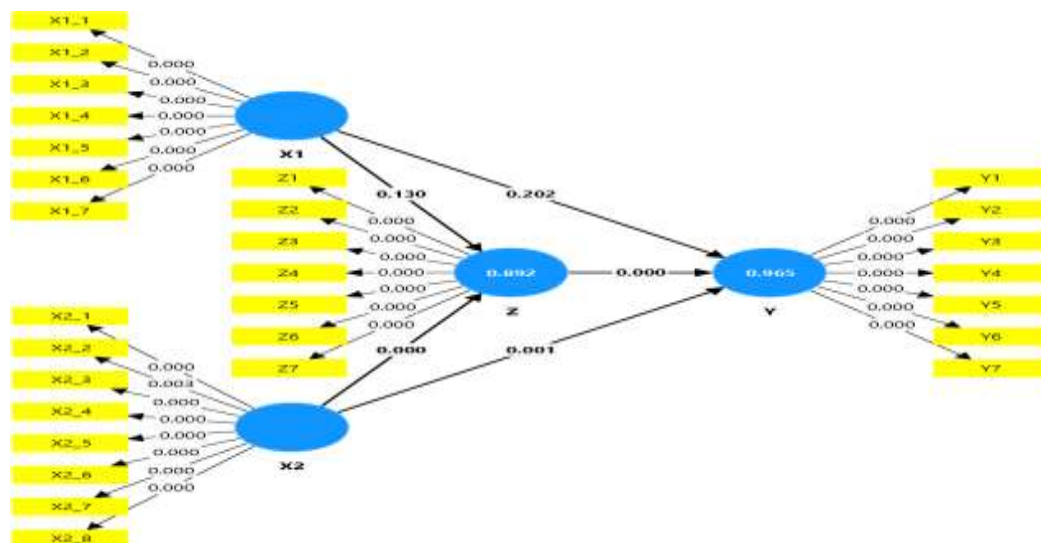
Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai SSO sebesar 224,000, SSE sebesar 39,190, dan nilai Q² sebesar 0,825. Nilai Q² tersebut lebih besar dari 0, sehingga model dinyatakan memiliki relevansi prediktif terhadap kepuasan kerja pegawai. Nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian mampu memprediksi kepuasan kerja dengan tingkat prediksi yang kuat. Dengan kata lain, motivasi kerja, pelatihan dan pengembangan karir, serta efektivitas kerja memiliki daya prediksi yang memadai dalam menjelaskan kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya

Tabel 14 Hasil Uji Hipotesis

Path	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Motivasi kerja → Kepuasan Kerja	0.115	0.128	0.090	1.275	0.202
Motivasi kerja → Efektifitas Kerja	0.294	0.286	0.194	1.515	0.130
Pelatihan & Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	0.381	0.389	0.115	3.297	0.001
Pelatihan & Pengembangan Karir → Efektifitas Kerja	0.665	0.666	0.182	3.662	0.000
Efektifitas Kerja → Kepuasan Kerja	0.508	0.492	0.088	5.775	0.000
Motivasi kerja → Efektifitas Kerja → Kepuasan Kerja	0.149	0.141	0.103	1.454	0.146
Pelatihan & Pengembangan Karir → Efektifitas Kerja → Kepuasan Kerja	0.338	0.328	0.111	3.040	0.002

Sumber: hasil analisis SmartPLS 4, 2025

Adapun hasil analisis tersebut dapat terlihat secara visual pada gambar sebagai berikut:



Gambar 1 *Result of SEM Analysis*
Sumber: hasil analisis SmartPLS 4, 2025

Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa:

- a. Nilai koefisien jalur untuk hubungan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,115 dan bernilai positif. Nilai ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki arah hubungan searah terhadap kepuasan kerja. Artinya, peningkatan motivasi kerja cenderung diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja pegawai, meskipun pengaruh tersebut masih lemah. Hasil bootstrapping menunjukkan nilai t-statistic sebesar 1,275, lebih kecil dari 1,967, serta nilai p-value sebesar 0,202, lebih besar dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dinyatakan tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya dinyatakan ditolak.
- b. Hubungan antara motivasi kerja terhadap efektivitas kerja memperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,294 dan bernilai positif. Nilai ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka efektivitas kerja cenderung meningkat. Arah hubungan ini sesuai dengan logika teoritis bahwa pegawai yang memiliki dorongan kerja, tanggung jawab, dan kemauan beradaptasi akan lebih terdorong untuk menyelesaikan tugas secara tepat. Namun, hasil pengujian menunjukkan nilai t-statistic sebesar 1,515, lebih kecil dari 1,967, serta nilai p-value sebesar 0,130, lebih besar dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap efektivitas kerja tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya dinyatakan ditolak.
- c. Nilai koefisien jalur untuk hubungan antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,381 dan bernilai positif. Nilai ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memiliki arah pengaruh searah terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik pelatihan dan pengembangan karir yang dirasakan pegawai, maka kepuasan kerja pegawai cenderung meningkat. Hasil pengujian menunjukkan nilai t-statistic sebesar 3,297, lebih besar dari 1,967, serta nilai p-value sebesar 0,001, lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya dinyatakan diterima.
- d. Pengujian hubungan antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap efektivitas kerja menghasilkan nilai koefisien jalur sebesar 0,665 dan bernilai positif. Nilai ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh searah terhadap efektivitas kerja. Semakin baik pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karir, semakin tinggi efektivitas kerja pegawai. Nilai t-statistic sebesar 3,662 lebih besar dari 1,967, sedangkan nilai p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap efektivitas kerja bersifat positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya dinyatakan diterima.
- e. Hubungan antara efektivitas kerja terhadap kepuasan kerja memperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,508 dan bernilai positif. Nilai ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja memiliki pengaruh searah terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang mampu bekerja efektif, menyelesaikan tugas sesuai target, menjaga kualitas pekerjaan, dan beradaptasi dengan tanggung jawab baru cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hasil *bootstrapping* menunjukkan nilai t-statistic

sebesar 5,775, lebih besar dari 1,967, serta nilai p-value sebesar 0,000, lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menjelaskan bahwa efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya dinyatakan diterima.

- f. Pengujian pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja melalui efektivitas kerja menghasilkan nilai koefisien *specific indirect effect* sebesar 0,149 dan bernilai positif. Nilai ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki arah pengaruh tidak langsung yang searah terhadap kepuasan kerja melalui efektivitas kerja. Artinya, motivasi kerja cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja apabila terlebih dahulu mendorong efektivitas kerja pegawai. Meskipun koefisien bernilai positif, hasil *bootstrapping* menunjukkan nilai t-statistic sebesar 1,454, lebih kecil dari 1,967, serta nilai p-value sebesar 0,146, lebih besar dari 0,05. Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan, pengaruh tidak langsung tersebut dinyatakan tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa efektivitas kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya dinyatakan ditolak.
- g. Hasil pengujian *indirect effect* menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja melalui efektivitas kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,338 dan bernilai positif. Nilai ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh tidak langsung yang searah terhadap kepuasan kerja melalui efektivitas kerja. Semakin baik pelatihan dan pengembangan karir, semakin tinggi efektivitas kerja pegawai, dan peningkatan efektivitas kerja tersebut mendorong peningkatan kepuasan kerja. Nilai t-statistic sebesar 3,040 lebih besar dari 1,967, sedangkan nilai p-value sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung pelatihan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja melalui efektivitas kerja bersifat positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa efektivitas kerja memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya dinyatakan diterima.

PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki arah positif terhadap efektivitas kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya, tetapi pengaruh tersebut belum terbukti signifikan secara empiris. Hasil ini berarti bahwa peningkatan motivasi kerja cenderung bergerak searah dengan peningkatan efektivitas kerja, namun dorongan kerja yang dimiliki pegawai belum cukup kuat untuk menjelaskan perubahan efektivitas kerja secara nyata. Dalam konteks penelitian ini, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai dinyatakan ditolak. Penolakan hipotesis ini tidak menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak menjadi penting, tetapi memperlihatkan bahwa motivasi belum menjadi faktor utama yang menentukan efektivitas kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya.

Pada sisi efektivitas kerja, pegawai menunjukkan kecenderungan positif pada aspek kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur, akurasi pelayanan administrasi kepegawaian, kualitas dan ketelitian hasil kerja, serta pemanfaatan waktu, data, dan fasilitas kerja. Hal ini memperlihatkan bahwa efektivitas kerja di BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya lebih banyak dibentuk oleh kepatuhan terhadap prosedur, ketelitian administratif, dan kemampuan menjaga akurasi pekerjaan. Namun, ketepatan waktu menjadi aspek yang relatif

lebih rendah dibandingkan indikator efektivitas lainnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa efektivitas kerja dalam organisasi publik tidak hanya bergantung pada motivasi pegawai, tetapi juga pada kejelasan alur kerja, koordinasi antarbidang, ketersediaan data, dukungan sistem, dan beban administratif yang dihadapi pegawai.

Dari perspektif *Self-Determination Theory*, hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui kebutuhan psikologis pegawai terhadap otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial dalam bekerja. Ryan & Deci (2020) menegaskan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang terinternalisasi dapat mendorong hasil positif ketika lingkungan kerja mendukung kebutuhan psikologis dasar tersebut. Dalam konteks BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya, motivasi pegawai memang tampak hadir melalui makna pekerjaan, tanggung jawab, dan kepatuhan, tetapi pengaruhnya terhadap efektivitas kerja dapat melemah apabila ruang otonomi kerja terbatas, kebutuhan kompetensi belum sepenuhnya didukung oleh pelatihan yang sesuai, atau hubungan antara kontribusi kerja dan penghargaan organisasi belum dirasakan secara kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi perlu difasilitasi oleh kondisi kerja yang mendukung agar mampu berubah menjadi efektivitas kerja yang terukur.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan dan pengembangan karir yang dirasakan pegawai, semakin kuat pula kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat, berkualitas, sesuai prosedur, dan adaptif terhadap perubahan tugas. Hipotesis yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja pegawai dinyatakan diterima. Dalam konteks penelitian ini, pelatihan dan pengembangan karir tidak hanya dipahami sebagai kegiatan peningkatan kompetensi, tetapi sebagai instrumen organisasi yang membantu pegawai memahami tuntutan jabatan, memperbaiki cara kerja, dan menghubungkan kemampuan yang dimiliki dengan kebutuhan organisasi.

Indikator penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan, kejelasan arah pengembangan karir, serta keadilan pembinaan dan pengembangan karir juga menunjukkan penilaian yang positif dari responden. Pola ini memberi penjelasan bahwa efektivitas kerja tidak hanya terbentuk karena pegawai pernah mengikuti pelatihan, tetapi karena hasil pelatihan dapat digunakan dalam pekerjaan dan dikaitkan dengan arah karir yang dapat dipahami. Pegawai yang memperoleh pelatihan relevan akan lebih mampu menyesuaikan prosedur kerja, menyelesaikan tugas administratif, dan mengurangi kesalahan dalam pelayanan kepegawaian. Pada saat yang sama, kejelasan karir memberi dorongan bagi pegawai untuk menjaga kualitas kerja karena mereka melihat hubungan antara kompetensi, kinerja, dan peluang peningkatan tanggung jawab dalam organisasi.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki arah hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya, tetapi pengaruh tersebut tidak terbukti signifikan secara empiris. Hasil ini menunjukkan bahwa meningkatnya motivasi kerja pegawai belum secara langsung diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja yang kuat. Hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dinyatakan ditolak. Hasil ini memberi makna bahwa motivasi kerja tetap memiliki peran dalam membentuk sikap kerja pegawai, tetapi belum menjadi faktor yang paling menentukan kepuasan kerja dalam konteks BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya. Hasil ini menegaskan bahwa semakin baik pelatihan dan pengembangan karir yang dirasakan pegawai, semakin kuat pula kepuasan kerja yang terbentuk dalam organisasi. Hipotesis yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif

terhadap kepuasan kerja pegawai dinyatakan diterima. Dalam konteks penelitian ini, pelatihan dan pengembangan karir tidak hanya dimaknai sebagai kegiatan peningkatan kompetensi, tetapi juga sebagai pengalaman organisasi yang memberi pegawai rasa berkembang, arah karir, dan keyakinan bahwa kemampuan mereka mendapat ruang untuk digunakan dalam pekerjaan.

Secara deskriptif, variabel pelatihan dan pengembangan karir menunjukkan kecenderungan yang kuat pada indikator kesesuaian pengembangan karir dengan kompetensi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pegawai menilai pengembangan karir di BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya telah diarahkan dengan memperhatikan kemampuan yang dimiliki. Persepsi tersebut penting karena kepuasan kerja pegawai akan lebih mudah terbentuk ketika pegawai merasa kapasitasnya digunakan secara tepat dalam organisasi. Pada OPD yang menangani manajemen ASN, kesesuaian antara kompetensi dan arah karir menjadi unsur penting karena pegawai tidak hanya menjalankan pekerjaan administratif, tetapi juga berhadapan dengan regulasi kepegawaian, pelayanan aparatur, pengembangan kompetensi, mutasi, promosi, serta pengelolaan data ASN.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin efektif pegawai dalam melaksanakan tugas, semakin kuat pula kepuasan kerja yang dirasakan. Hipotesis yang menyatakan bahwa efektivitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai dinyatakan diterima. Dalam konteks penelitian ini, efektivitas kerja tidak hanya dipahami sebagai kemampuan menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga sebagai pengalaman kerja yang membuat pegawai merasa mampu, relevan, dan berhasil menjalankan peran organisasi sesuai standar yang diharapkan.

Secara deskriptif, efektivitas kerja pegawai tampak kuat pada aspek kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur, akurasi pelayanan administrasi kepegawaian, kualitas dan ketelitian hasil kerja, serta pemanfaatan waktu, data, dan fasilitas kerja. Pola ini menunjukkan bahwa pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya memiliki kecenderungan untuk bekerja secara tertib, cermat, dan mengikuti ketentuan organisasi. Dalam organisasi yang menangani administrasi ASN, efektivitas kerja sangat dekat dengan ketepatan prosedur, akurasi data, dan ketelitian dokumen. Ketika pegawai mampu menjaga kualitas pelaksanaan tugas tersebut, mereka cenderung memiliki rasa percaya diri terhadap pekerjaannya dan lebih mudah merasakan kepuasan karena pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan standar yang dapat diterima organisasi.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa efektivitas kerja belum mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya. Arah hubungan yang terbentuk adalah positif, namun belum cukup kuat untuk menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui efektivitas kerja. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis mengenai peran mediasi efektivitas kerja pada hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja dinyatakan ditolak. Dalam penelitian ini, motivasi kerja pegawai belum sepenuhnya berubah menjadi pengalaman kerja yang efektif, sehingga belum mampu membentuk kepuasan kerja melalui jalur efektivitas kerja.

Secara deskriptif, motivasi kerja pegawai tampak kuat pada aspek makna pekerjaan, kepatuhan terhadap aturan dan target organisasi, tanggung jawab pribadi, serta kemauan belajar dan beradaptasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kesadaran terhadap nilai pekerjaan dan tanggung jawab birokrasi yang dijalankan. Akan tetapi, indikator dorongan berprestasi, penilaian kinerja dan peluang karir, serta pengakuan atas kontribusi tidak berada pada posisi yang paling dominan dibandingkan indikator lainnya. Pola ini memberi makna bahwa motivasi pegawai lebih banyak bergerak dalam bentuk kepatuhan, kesadaran tugas, dan penerimaan terhadap pekerjaan, belum sepenuhnya

menjadi dorongan berprestasi yang mampu mengubah cara kerja menjadi lebih efektif dan kemudian menghasilkan kepuasan kerja yang kuat.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa efektivitas kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya. Arah hubungan yang terbentuk bersifat positif dan signifikan, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa efektivitas kerja memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai dinyatakan diterima. Hasil ini memperlihatkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir tidak hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga bekerja melalui peningkatan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif. Dengan kata lain, pegawai yang memperoleh pelatihan relevan dan memiliki arah pengembangan karir yang jelas akan lebih mampu bekerja sesuai standar organisasi, dan keberhasilan kerja tersebut memperkuat kepuasan terhadap pekerjaan, jabatan, serta masa depan karirnya.

Secara deskriptif, pelatihan dan pengembangan karir memperoleh respons kuat pada aspek kesesuaian pengembangan karir dengan kompetensi, penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan, kejelasan arah pengembangan karir, serta keadilan pembinaan karir. Pola ini menjelaskan bahwa pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya menilai proses pengembangan SDM tidak berhenti pada kegiatan pelatihan, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana kemampuan pegawai diarahkan dan dimanfaatkan dalam organisasi. Ketika pelatihan dapat digunakan dalam pekerjaan dan pengembangan karir dipersepsikan sesuai dengan kompetensi, pegawai memiliki dasar yang lebih kuat untuk menjalankan tugas dengan percaya diri. Dalam konteks OPD kepegawaian, kondisi tersebut penting karena pegawai menghadapi pekerjaan yang menuntut pemahaman regulasi, ketelitian data, kepatuhan prosedural, dan kecakapan pelayanan administrasi ASN.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS dan pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya.
2. Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya.
4. Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya.
5. Efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya.
6. Efektivitas kerja tidak memediasi secara signifikan pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya.
7. Efektivitas kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya.

Berdasarkan kesimpulan penelitian, saran dalam penelitian ini disusun dalam dua bagian, yaitu saran teoretis dan saran praktis. Saran teoretis diarahkan kepada peneliti selanjutnya untuk memperluas pengembangan model penelitian, sedangkan saran praktis

ditujukan kepada BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui penguatan motivasi kerja, pelatihan dan pengembangan karir, serta efektivitas kerja.

Saran Teoretis

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang dapat menjelaskan efektivitas kerja dan kepuasan kerja pegawai secara lebih kuat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja belum berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja maupun kepuasan kerja, sehingga variabel lain seperti *person-job fit*, *perceived organizational support*, keadilan organisasi, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, *work engagement*, lingkungan kerja, dan beban kerja dapat dipertimbangkan sebagai variabel tambahan. Penambahan variabel tersebut penting karena kepuasan kerja ASN tidak hanya terbentuk dari dorongan individual, tetapi juga dipengaruhi oleh kesesuaian jabatan, dukungan organisasi, keadilan dalam pembinaan, dan kualitas pengelolaan sumber daya manusia.

Peneliti berikutnya juga dapat menguji model dengan pendekatan yang lebih luas melalui perbandingan antar-OPD atau antarwilayah pemerintahan daerah, khususnya pada daerah otonomi baru. Penelitian ini hanya dilakukan pada BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya. Studi komparatif lintas perangkat daerah dapat memberikan gambaran yang lebih kaya mengenai apakah pola hubungan antara motivasi kerja, pelatihan dan pengembangan karir, efektivitas kerja, dan kepuasan kerja memiliki karakter yang sama pada instansi dengan tugas teknis, administratif, dan pelayanan publik yang berbeda.

Saran Praktis

BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya disarankan untuk memperkuat sistem motivasi kerja pegawai agar tidak hanya bertumpu pada kepatuhan terhadap aturan dan tanggung jawab formal, tetapi juga diarahkan pada dorongan berprestasi, pengakuan kontribusi, dan keterhubungan antara kinerja dengan peluang karir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja belum berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja maupun kepuasan kerja. Kondisi ini dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk menata kembali mekanisme apresiasi, pemberian umpan balik, dan penghargaan berbasis kinerja. Pengakuan terhadap kontribusi pegawai tidak harus selalu berbentuk insentif finansial, tetapi dapat dilakukan melalui apresiasi formal, pelibatan dalam tugas strategis, pemberian tanggung jawab sesuai kompetensi, serta penilaian kinerja yang transparan.

BKPSDM juga perlu memperkuat keterkaitan antara motivasi kerja dan efektivitas kerja melalui kejelasan target, pembagian tugas, dan pendampingan teknis. Pegawai yang memiliki motivasi belum tentu mampu bekerja efektif apabila tidak memahami standar hasil kerja, alur prosedur, batas waktu, dan prioritas tugas. Oleh karena itu, pimpinan unit kerja perlu memastikan bahwa setiap pegawai memahami ekspektasi kinerja, indikator keberhasilan pekerjaan, serta sumber daya yang dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas. Penguatan coaching, briefing berkala, dan evaluasi kerja berbasis capaian dapat membantu mengubah dorongan kerja menjadi efektivitas kerja yang lebih nyata.

Pelatihan dan pengembangan karir perlu dipertahankan sebagai strategi utama dalam meningkatkan efektivitas dan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel ini berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja dan kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui efektivitas kerja. BKPSDM disarankan menyusun analisis kebutuhan pelatihan secara periodik dengan memperhatikan kesenjangan kompetensi pegawai, kebutuhan jabatan, perubahan regulasi ASN, serta dinamika tugas akibat mutasi

atau perubahan tupoksi. Pelatihan perlu diarahkan pada kemampuan yang langsung digunakan dalam pekerjaan, seperti pengelolaan data ASN, administrasi mutasi dan promosi, penyusunan dokumen kinerja, pemanfaatan sistem informasi kepegawaian, pelayanan administrasi, serta pemahaman regulasi terbaru.

DAFTAR PUSTAKA

- Irwan, A., Anwar, V., & Zaitun, C. (2025). More than a paycheck: How non-financial incentives shape employee motivation in public administration. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 178-195.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The effect of leadership style, work motivation and organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642-657.
- irwan, A., Budi, R., Zaitun, C., Asrianto, A., & Azizurrohman, M. (2025). Antecedents and effects of empowering leadership: A regional approach to disengagement and innovation.
- Irwan, A Tiong,., & P., Adi, Y (2025). Agile Leadership, Digital Transformation, And Employee Performance: The Role Of Work Engagement. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 4(2), 600-623.
- Juliharta, I. D. G. A. K., Zaharuddin, Z., Sahim, A. N., & Supriyadi, S. (2025). The Influence of Communication and Employment Status on Employee Work Effectiveness. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 5(2), 1298–1309. <https://doi.org/10.37531/AMAR.V5I2.3330>
- Min, N., Ki, N., & Yoon, T. (2021). Public service motivation, job satisfaction, and the moderating effect of employment sector: a meta-analysis. *International Review of Public Administration*, 26(2), 135–155. <https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1866272>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulistyono, B. A. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Permen PAN & RB No. 6 Tahun 2022, Pub. L. 6, BPK. Retrieved May 17, 2026, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/202232/permen-pan-rb-no-6-tahun-2022>
- PP No. 17 Tahun 2020, Pub. L. 17, BPK. Retrieved May 17, 2026, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/134462/pp-no-17-tahun-2020>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)

- Rollnik-Sadowska, E., Slavković, M., Bercu, A.-M., & Bugarčić, M. (2023). Public service motivation and job satisfaction: The role of social support during crisis. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(4), 1179–1215. <https://doi.org/10.24136/eq.2023.037>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>