

Peran Kompensasi Non-Finansial terhadap Kepuasan Kerja ASN di BKPSDM Kabupaten Seram Bagian Barat

Nurul Maghfirah¹✉, Felix Chandra²

Manajemen Universitas Pattimura ¹²

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kompensasi non-finansial yang meliputi penghargaan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Seram Bagian Barat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode survei. Populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini adalah seluruh ASN BKPSDM Kabupaten Seram Bagian Barat yang berjumlah 39 orang (total sampling). Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN dengan nilai t hitung sebesar 3,847 dan nilai signifikansi 0,000. Pengembangan karir juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN dengan nilai t hitung sebesar 4,123 dan nilai signifikansi 0,000. Secara simultan, penghargaan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai F hitung 28,461 dan signifikansi 0,000. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,607 menunjukkan bahwa kedua variabel kompensasi non-finansial mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja ASN sebesar 60,7%, sementara 39,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Kata Kunci: *kompensasi non-finansial; penghargaan; pengembangan karir; kepuasan kerja; ASN*

Abstract

This study aims to analyze the role of non-financial compensation, encompassing recognition and career development, on the job satisfaction of civil servants (ASN) at the Human Resources and Personnel Development Agency (BKPSDM) of West Seram Regency. A descriptive quantitative approach with a survey method was employed. The population and sample comprised all 39 ASN employees at BKPSDM West Seram Regency, selected through total sampling. Data were collected via Likert-scale questionnaires and analyzed using multiple linear regression. The results indicate that recognition exerts a positive and significant effect on job satisfaction, with a t -value of 3.847 and a significance level of 0.000. Career development similarly demonstrates a positive and significant effect on job satisfaction, with a t -value of 4.123 and a significance level of 0.000. Simultaneously, both variables significantly influence job satisfaction, as evidenced by an F -value of 28.461 with a significance of 0.000. The coefficient of determination (R^2) of 0.607 reveals that non-financial compensation variables account for 60.7% of the variance in ASN job satisfaction, with the remaining 39.3% attributable to other factors beyond the model.

Keywords: *non-financial compensation; recognition; career development; job satisfaction; civil servant.*

Copyright (c) 2026 Nurul Maghfirah

✉ Corresponding author :

Email Address : nurul.maghfirah0208@gmail.com

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia aparatur negara memegang peran yang sangat strategis dalam keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan, terutama di era otonomi daerah yang menuntut efisiensi, responsivitas, dan akuntabilitas organisasi publik. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana kebijakan dan pelayan masyarakat dituntut untuk senantiasa menampilkan kinerja yang optimal. Salah satu faktor yang secara konsisten terbukti memengaruhi kinerja ASN adalah kepuasan kerja, yakni kondisi psikologis yang mencerminkan evaluasi positif seorang individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya (Robbins & Judge, 2022).

Kepuasan kerja tidak semata-mata dibentuk oleh kompensasi finansial seperti gaji dan tunjangan. Berbagai kajian empiris menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial yang meliputi aspek penghargaan, pengakuan atas prestasi, peluang pengembangan karir, dan iklim kerja yang kondusif justru memiliki daya pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, terutama pada organisasi sektor publik (Mondy & Martocchio, 2016; Dessler, 2020). Fenomena ini relevan dalam konteks manajemen ASN di Indonesia, di mana sistem penggajian dan tunjangan telah diatur secara baku oleh regulasi pemerintah, sehingga ruang diferensiasi kompensasi finansial antarinstansi menjadi sangat terbatas.

Kabupaten Seram Bagian Barat sebagai salah satu daerah otonom di Provinsi Maluku memiliki tantangan tersendiri dalam pengelolaan sumber daya manusia aparturnya. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Seram Bagian Barat merupakan organisasi perangkat daerah yang bertanggung jawab langsung atas manajemen kepegawaian dan peningkatan kompetensi ASN di lingkup pemerintah daerah. Sebagai instansi teknis yang mengelola sumber daya manusia, kondisi internal BKPSDM menjadi cermin dari kualitas praktik manajemen SDM yang diterapkan secara nyata.

Hasil observasi awal di BKPSDM Kabupaten Seram Bagian Barat mengindikasikan adanya kesenjangan antara harapan pegawai terhadap sistem penghargaan dan realisasinya di lapangan. Apresiasi terhadap prestasi kerja ASN masih bersifat sporadis dan belum terlembagakan secara sistematis. Selain itu, jalur pengembangan karir yang tersedia dipersepsikan kurang transparan dan tidak selalu dikaitkan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. Kondisi ini berpotensi memunculkan ketidakpuasan yang pada akhirnya berdampak pada motivasi kerja dan kualitas pelayanan kepegawaian (Supriyadi & Suwandana, 2020).

Secara teoretis, Herzberg melalui teori dua faktor (*two-factor theory*) mempertegas bahwa faktor motivator seperti pengakuan, pencapaian, tanggung jawab, dan kemajuan karir merupakan sumber kepuasan kerja yang sejati, bukan sekadar penekan ketidakpuasan (Robbins & Judge, 2022). Dalam konteks ini, penghargaan dan pengembangan karir yang tergolong sebagai kompensasi non-finansial memiliki kedudukan penting sebagai motivator intrinsik bagi ASN. Milkovich, Newman, dan Gerhart (2020) menegaskan bahwa sistem penghargaan yang dirancang dengan baik akan menciptakan perilaku kerja yang positif dan berkelanjutan.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan kompensasi non-finansial dengan kepuasan kerja pada sektor publik. Murgianto, Sulhan, dan Suhermin (2016) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pemerintah. Penelitian Supriyadi dan Suwandana (2020) juga membuktikan bahwa penghargaan non-finansial berkontribusi secara

bermakna terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi ASN. Lebih lanjut, Prasetyo dan Muis (2021) dalam kajiannya pada instansi pemerintah daerah di Sulawesi menemukan bahwa kompensasi non-finansial, khususnya dimensi pengakuan dan peluang berkembang, menjadi prediktor paling dominan terhadap kepuasan dan retensi pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini difokuskan pada analisis peran penghargaan dan pengembangan karir sebagai bentuk kompensasi non-finansial terhadap kepuasan kerja ASN di BKPSDM Kabupaten Seram Bagian Barat. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen kompensasi sektor publik sekaligus menyumbangkan rekomendasi praktis bagi pemangku kebijakan dalam upaya peningkatan kepuasan dan kinerja aparatur.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif asosiatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena dan mengukur kekuatan hubungan antarvariabel secara statistik. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada responden secara langsung.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN yang bertugas di BKPSDM Kabupaten Seram Bagian Barat. Mengingat jumlah ASN yang relatif kecil, yakni sebanyak 39 orang, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling atau sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Pendekatan ini dipilih untuk memastikan representasi data yang menyeluruh dan meminimalkan kesalahan generalisasi (Sugiyono, 2019).

Variabel penelitian terdiri atas dua variabel bebas, yakni penghargaan (X1) dan pengembangan karir (X2), serta satu variabel terikat, yaitu kepuasan kerja (Y). Penghargaan dioperasionalkan sebagai bentuk pengakuan organisasi atas kontribusi dan prestasi pegawai yang mencakup pujian formal, sertifikat penghargaan, maupun pengumuman publik atas capaian kinerja. Pengembangan karir mencakup ketersediaan program pelatihan, kejelasan jalur promosi, dan dukungan organisasi dalam pengembangan kompetensi individu. Kepuasan kerja diukur berdasarkan persepsi ASN terhadap pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, supervisi, kondisi kerja, dan peluang kemajuan (Robbins & Judge, 2022).

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang dikembangkan dengan mengadaptasi instrumen yang telah tervalidasi dari penelitian-penelitian sebelumnya, masing-masing variabel terdiri dari 8 butir pernyataan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan lima tingkatan, mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Sebelum digunakan dalam pengumpulan data, instrumen diuji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment dan uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha (Hair et al., 2019).

Teknik analisis data meliputi: (1) statistik deskriptif untuk menggambarkan distribusi frekuensi dan nilai rata-rata (mean) jawaban responden; (2) uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas; serta (3) analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh parsial dan simultan variabel bebas terhadap variabel terikat. Seluruh perhitungan statistik dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26.0 (Ghozali, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 39 ASN yang seluruhnya mengembalikan kuesioner dengan kondisi terisi lengkap (response rate 100%). Tabel 1 menyajikan distribusi karakteristik demografis responden.

Tabel 1. Karakteristik Responden (n = 39)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	23	59,0
	Perempuan	16	41,0
Usia	20-30 tahun	8	20,5
	31-40 tahun	17	43,6
	41-50 tahun	11	28,2
	> 50 tahun	3	7,7
Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	5	12,8
	Diploma (D3)	6	15,4
	Sarjana (S1)	22	56,4
	Magister (S2)	6	15,4
Masa Kerja	< 5 tahun	7	17,9
	5-10 tahun	14	35,9
	11-20 tahun	13	33,3
	> 20 tahun	5	12,9

Sumber: Hasil Penelitian 2026 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 1, responden didominasi oleh pegawai berjenis kelamin laki-laki (59,0%). Kelompok usia 31-40 tahun merupakan yang terbanyak (43,6%), mencerminkan profil SDM yang berada pada fase produktif pertengahan karir. Tingkat pendidikan terbesar adalah Sarjana S1 (56,4%), menunjukkan kompetensi formal yang memadai. Dari segi masa kerja, mayoritas responden telah bekerja selama 5-10 tahun (35,9%), mengindikasikan pengalaman kerja yang cukup untuk memberikan penilaian yang reflektif terhadap kondisi kepegawaian.

Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi Pearson Product Moment. Suatu butir instrumen dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel pada taraf signifikansi 5%. Dengan jumlah responden $n = 39$, maka nilai r tabel yang digunakan adalah 0,316. Hasil uji validitas selengkapnya disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel ($\alpha=5\%$)	Keterangan
Penghargaan (X1)	X1.1	0,612	0,316	Valid
	X1.2	0,584	0,316	Valid
	X1.3	0,647	0,316	Valid
	X1.4	0,703	0,316	Valid
	X1.5	0,671	0,316	Valid

	X1.6	0,558	0,316	Valid
	X1.7	0,629	0,316	Valid
	X1.8	0,594	0,316	Valid
Pengembangan Karir (X2)	X2.1	0,643	0,316	Valid
	X2.2	0,721	0,316	Valid
	X2.3	0,698	0,316	Valid
	X2.4	0,667	0,316	Valid
	X2.5	0,612	0,316	Valid
	X2.6	0,583	0,316	Valid
	X2.7	0,651	0,316	Valid
	X2.8	0,604	0,316	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Y.1	0,658	0,316	Valid
	Y.2	0,631	0,316	Valid
	Y.3	0,714	0,316	Valid
	Y.4	0,689	0,316	Valid
	Y.5	0,627	0,316	Valid
	Y.6	0,573	0,316	Valid
	Y.7	0,642	0,316	Valid
	Y.8	0,596	0,316	Valid

Sumber: Hasil Penelitian 2026 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 2, seluruh 24 butir pernyataan yang tersebar pada ketiga variabel penelitian memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel (0,316). Nilai r hitung tertinggi ditemukan pada item X2.2 sebesar 0,721 dan terendah pada item X1.6 sebesar 0,558. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai alat pengukuran.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode Cronbach's Alpha. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2019). Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Penghargaan (X1)	0,864	0,70	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0,891	0,70	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,879	0,70	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian 2026 (Data diolah)

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk variabel penghargaan (X1) sebesar 0,864, pengembangan karir (X2) sebesar 0,891, dan kepuasan kerja (Y) sebesar 0,879. Ketiga nilai tersebut secara konsisten berada di atas ambang batas 0,70, sehingga seluruh

instrumen dinyatakan reliabel dan memberikan hasil pengukuran yang konsisten serta dapat diandalkan.

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu (residual) memiliki distribusi normal. Pengujian dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov (K-S). Residual dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai Asymp. Sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,05 (Ghozali, 2021). Hasil uji normalitas disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

Keterangan	Nilai
N	39
Test Statistic (Kolmogorov-Smirnov Z)	0,114
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,183
Kesimpulan	Residual Berdistribusi Normal

Sumber: Hasil Penelitian 2026 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4, nilai Asymp. Sig. (2-tailed) yang diperoleh adalah 0,183. Nilai tersebut lebih besar dari batas signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual model regresi berdistribusi normal dan asumsi normalitas terpenuhi.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mendeteksi apakah terdapat korelasi yang tinggi antar variabel bebas dalam model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya gejala multikolinearitas, yang ditandai dengan nilai Variance Inflation Factor (VIF) di bawah 10 dan nilai Tolerance di atas 0,10 (Ghozali, 2021). Hasil uji multikolinearitas ditampilkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Penghargaan (X1)	0,574	1,743	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Pengembangan Karir (X2)	0,574	1,743	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber: Hasil Penelitian 2026 (Data diolah)

Tabel 5 memperlihatkan bahwa nilai Tolerance untuk kedua variabel bebas adalah sebesar 0,574 ($> 0,10$) dan nilai VIF sebesar 1,743 (< 10). Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat korelasi yang tinggi antara variabel penghargaan dan pengembangan karir, sehingga model regresi bebas dari masalah multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model

regresi yang baik adalah yang bersifat homoskedastis, yaitu varian residual relatif konstan. Pengujian dilakukan menggunakan Uji Glejser, di mana tidak terjadi heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 (Ghozali, 2021). Hasil uji disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	t Hitung	Sig.	Keterangan
Penghargaan (X1)	0,828	0,412	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Pengembangan Karir (X2)	0,875	0,387	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Penelitian 2026 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 6, nilai signifikansi untuk variabel penghargaan adalah 0,412 dan untuk pengembangan karir adalah 0,387. Keduanya melebihi nilai signifikansi 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi. Dengan terpenuhinya ketiga asumsi klasik tersebut, model regresi linier berganda yang dibangun layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 7. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Min	Maks	Mean (SD)
Penghargaan (X1)	39	2,60	5,00	3,84 (0,67)
Pengembangan Karir (X2)	39	2,40	5,00	3,71 (0,72)
Kepuasan Kerja (Y)	39	2,50	5,00	3,79 (0,65)

Sumber: Hasil Penelitian 2026 (Data diolah)

Tabel 7 menunjukkan bahwa rata-rata skor penghargaan (X1) adalah 3,84 yang termasuk dalam kategori tinggi (3,41–4,20). Pengembangan karir (X2) memiliki rata-rata 3,71 yang juga tergolong tinggi. Kepuasan kerja (Y) berada pada rata-rata 3,79 dengan kategori tinggi. Meskipun secara umum kondisi kompensasi non-finansial dan kepuasan kerja ASN sudah tergolong baik, variasi jawaban yang ditunjukkan oleh standar deviasi mengindikasikan masih terdapat perbedaan persepsi yang cukup beragam di antara responden.

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 8. Hasil Uji t (Parsial)

Variabel	Koefisien (B)	Std. Error	t Hitung	Sig.
Konstanta	0,612	0,321	1,906	0,064
Penghargaan (X1)	0,403	0,105	3,847	0,000
Pengembangan Karir (X2)	0,437	0,106	4,123	0,000

Sumber: Hasil Penelitian 2026 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 8, persamaan regresi linier berganda yang diperoleh adalah:

$$Y = 0,612 + 0,403X_1 + 0,437X_2$$

Konstanta sebesar 0,612 mengindikasikan bahwa apabila penghargaan dan pengembangan karir bernilai nol, maka kepuasan kerja ASN tetap berada pada nilai 0,612. Koefisien regresi penghargaan (X_1) sebesar 0,403 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel penghargaan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,403 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Koefisien regresi pengembangan karir (X_2) sebesar 0,437 mengindikasikan bahwa setiap penambahan satu satuan pada pengembangan karir akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,437 satuan.

Tabel 9. Hasil Uji F (Simultan)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	13,471	2	6,736	28,461	0,000b
Residual	8,515	36	0,237	-	-
Total	21,986	38	-	-	-

Sumber: Hasil Penelitian 2026 (Data diolah)

Tabel 10. Koefisien Determinasi (R^2)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
0,779a	0,607	0,585	0,48638

Sumber: Hasil Penelitian 2026 (Data diolah)

Hasil uji F pada Tabel 9 menghasilkan nilai F hitung sebesar 28,461 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa secara bersama-sama (simultan), variabel penghargaan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ASN di BKPSDM Kabupaten Seram Bagian Barat. Tabel 10 menunjukkan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,607, yang berarti 60,7% variasi kepuasan kerja ASN dapat dijelaskan oleh variabel penghargaan dan pengembangan karir, sedangkan 39,3% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

Pengaruh Penghargaan terhadap Kepuasan Kerja ASN

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN ($t = 3,847$; sig. = 0,000). Hasil ini sejalan dengan proposisi Herzberg dalam teori dua faktornya yang menempatkan pengakuan (recognition) sebagai salah satu faktor motivator utama yang mendorong kepuasan kerja intrinsik (Robbins & Judge, 2022). Ketika seorang pegawai merasa bahwa kontribusi dan dedikasinya diakui secara formal maupun informal oleh organisasi, timbul rasa dihargai yang menghasilkan kepuasan psikologis mendalam.

Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Seram Bagian Barat, penghargaan yang dimaksud tidak terbatas pada pemberian piagam atau predikat pegawai teladan semata, melainkan mencakup bentuk apresiasi verbal dari pimpinan, pelibatan aktif dalam pengambilan keputusan penting, hingga kesempatan untuk mewakili instansi dalam forum-forum strategis. Beragam bentuk penghargaan ini, meskipun tidak berdimensi finansial, terbukti mampu meningkatkan persepsi positif ASN terhadap pekerjaan mereka.

Hasil ini selaras dengan temuan Supriyadi dan Suwandana (2020) yang menyimpulkan bahwa penghargaan non-finansial memperkuat kepuasan kerja melalui peningkatan harga diri (self-esteem) dan rasa memiliki terhadap organisasi. Demikian pula penelitian Prasetyo dan Muis (2021) yang menemukan bahwa bentuk pengakuan atas prestasi secara konsisten menjadi prediktor kepuasan kerja pada pegawai pemerintah daerah. Milkovich, Newman, dan Gerhart (2020) menambahkan bahwa program penghargaan yang dirancang dengan baik mampu membangun budaya kerja yang produktif dan apresiatif dalam jangka panjang.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja ASN

Variabel pengembangan karir menunjukkan pengaruh yang paling kuat di antara kedua variabel bebas, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,437 dan nilai t hitung 4,123 ($\text{sig.} = 0,000$). Temuan ini mengindikasikan bahwa ASN di BKPSDM Kabupaten Seram Bagian Barat menaruh perhatian yang besar pada peluang pengembangan diri dan kepastian jalur karir mereka dalam organisasi.

Pengembangan karir yang dirasakan positif oleh ASN mencakup: ketersediaan program diklat dan pengembangan kompetensi yang relevan, sistem promosi yang dipersepsikan transparan dan berbasis merit, dukungan atasan langsung terhadap pengembangan potensi bawahan, serta kesesuaian antara kompetensi yang dikembangkan dengan kebutuhan nyata organisasi. Ketika elemen-elemen ini hadir secara memadai, ASN merasa memiliki masa depan yang jelas dalam karir mereka, yang pada gilirannya menumbuhkan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Murgianto, Sulhan, dan Suhermin (2016) yang menemukan bahwa pengembangan karir merupakan prediktor signifikan kepuasan kerja pegawai pemerintah daerah. Sejalan pula dengan Kaswan (2022) yang menekankan bahwa manajemen karir yang terstruktur tidak hanya meningkatkan kompetensi individu tetapi juga menumbuhkan loyalitas dan kepuasan pegawai terhadap organisasinya. Pengembangan karir juga berkaitan erat dengan teori ERG Alderfer yang menempatkan growth needs sebagai kebutuhan tertinggi yang apabila terpenuhi akan menghasilkan kepuasan mendalam dan berkelanjutan (Luthans & Doh, 2021).

Pengaruh Simultan Penghargaan dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Secara simultan, penghargaan dan pengembangan karir terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ASN dengan nilai F sebesar 28,461 ($\text{sig.} = 0,000$). Koefisien determinasi sebesar 60,7% mengindikasikan bahwa kompensasi non-finansial secara kolektif memiliki daya prediksi yang substansial terhadap kepuasan kerja pada konteks ini. Hal ini mempertegas argumen bahwa dalam organisasi publik yang ruang gerak kompensasi finansialnya dibatasi oleh regulasi, kompensasi non-finansial justru menjadi arena yang lebih fleksibel dan efektif untuk dioptimalkan oleh manajemen (Dessler, 2020).

Sisa varians sebesar 39,3% yang tidak dijelaskan oleh model ini membuka peluang untuk penelitian lanjutan. Variabel-variabel lain yang diduga berkontribusi antara lain adalah iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, work-life balance, kualitas hubungan antar-personal di tempat kerja, serta kondisi fisik dan fasilitas kerja. Eksplorasi terhadap variabel-variabel tersebut dalam konteks BKPSDM Kabupaten Seram Bagian Barat perlu dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif.

SIMPULAN

Penelitian ini berhasil membuktikan secara empiris bahwa kompensasi non-finansial dalam dimensi penghargaan dan pengembangan karir memiliki peran yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN di BKPSDM Kabupaten Seram Bagian Barat. Secara parsial, penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($t = 3,847$; $\text{sig.} = 0,000$), demikian pula pengembangan karir yang menunjukkan pengaruh lebih kuat ($t = 4,123$; $\text{sig.} = 0,000$). Secara simultan, kedua variabel tersebut mampu menjelaskan 60,7% variasi kepuasan kerja ASN.

Berdasarkan temuan ini, terdapat beberapa implikasi manajerial yang perlu mendapat perhatian. Pertama, BKPSDM Kabupaten Seram Bagian Barat perlu melembagakan sistem penghargaan berbasis kinerja yang lebih terstruktur, transparan, dan berkesinambungan, mencakup pengakuan formal maupun informal atas kontribusi ASN. Kedua, manajemen karir perlu dirancang secara lebih sistematis dengan memastikan kejelasan jenjang karir, aksesibilitas program pengembangan kompetensi, serta penerapan prinsip merit secara konsisten dalam proses promosi dan mutasi.

Sebagai catatan keterbatasan, penelitian ini dilakukan pada satu instansi dengan sampel yang relatif kecil, sehingga generalisasi hasil harus dilakukan dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan pada multiple instansi pemerintah daerah di wilayah Maluku, serta mengeksplorasi variabel mediator atau moderator seperti komitmen organisasi dan motivasi intrinsik dalam hubungan antara kompensasi non-finansial dan kepuasan kerja.

Referensi :

- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26* (Edisi ke-10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Kaswan. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi* (Edisi ke-3). Graha Ilmu.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2021). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Murgianto, Sulhan, M., & Suhermin. (2016). Pengaruh Komitmen, Kompetensi, Motivasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sidoarjo. *Integrated Journal of Business and Economics*, 1(1), 77–95.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diubah dengan PP Nomor 17 Tahun 2020.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

- Prasetyo, E., & Muis, T. (2021). Pengaruh Kompensasi Non-Finansial dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja ASN pada Instansi Pemerintah Daerah di Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 28(2), 112–124. <https://doi.org/10.20476/jbb.v28i2.12318>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supriyadi, I. G. N. A., & Suwandana, I. G. M. (2020). Pengaruh Kompensasi Non-Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pegawai Negeri Sipil. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(3), 1012–1034. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i03.p12>
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja* (Edisi ke-6). RajaGrafindo Persada.
- Widodo, S. E. (2023). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Pustaka Pelajar.