KAMPUS AKADEMIK PUBLISING
Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi
Vol.2, No.6 November 2025
e-ISSN: 3046-7144; p-ISSN: 3046-7411, Hal 11-21
DOI: https://doi.org/10.61722/jrme.v2i6.6494

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PENGHARGAAN TERHADAP LOYALITAS PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KANTOR KECAMATAN BUBULAN KABUPATEN BOJONEGORO

Rima Kurniasih
Universitas Wijaya Putra Surabaya
Indra Prasetyo
Universitas Wijaya Putra Surabaya
Nugroho Mardi Wibowo
Universitas Wijaya Putra Surabaya
Alamat: Jl. Raya Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung, Surabaya
Korespondensi penulis: rimakurniasih82@gmail.com

Abstrak. *This study aims to examine the direct and indirect effects of career development and rewards on job satisfaction and employee loyalty. Conducted as an explanatory research with a quantitative approach, the study involved 33 employees in Bubulan District, Bojonegoro Regency, using a census method through questionnaires and data analysis with Partial Least Square (PLS). The findings reveal: (1) career development has no significant effect on either job satisfaction or loyalty, directly or indirectly; (2) rewards significantly affect both job satisfaction and loyalty, directly and through job satisfaction; (3) job satisfaction significantly influences employee loyalty. These results highlight that rewards play a dominant role in enhancing satisfaction and loyalty, while career development shows no significant impact within this research context.*
Keywords: *Career Development, Rewards, Job Satisfaction, Employee Loyalty.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pengembangan karir dan penghargaan terhadap kepuasan kerja serta loyalitas pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Studi eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif ini melibatkan 33 pegawai di Kecamatan Bubulan, Kabupaten Bojonegoro, menggunakan metode sensus melalui kuesioner dan analisis data Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan: (1) pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun loyalitas, baik secara langsung maupun tidak langsung; (2) penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja; (3) kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa penghargaan menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas, sedangkan pengembangan karir tidak memberikan pengaruh berarti dalam konteks penelitian ini.
Kata Kunci: *Pengembangan Karir, Penghargaan, Kepuasan Kerja dan Loyalitas Pegawai*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama dalam organisasi, termasuk sektor publik, karena kualitas, motivasi, dan loyalitas pegawai sangat memengaruhi kinerja serta efektivitas pelayanan publik (Bismoko et al., 2023; Wulandari et al., 2023). Di Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro, loyalitas pegawai menjadi tantangan penting karena rendahnya komitmen dapat berdampak pada kualitas layanan, ditunjukkan melalui tingginya absensi, kurangnya inisiatif, serta rendahnya kepuasan kerja. Loyalitas sendiri merupakan nilai utama dalam core value Aparatur Sipil Negara (ASN) BERAKHLAK, yang menekankan pentingnya komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab agar pelayanan publik optimal. Seperti ditegaskan Astoni (2022) dalam artikel *Loyalitas Aparatur Sipil Negara dan Ibu Kota Negara Baru*, tanpa loyalitas, pelayanan publik dapat terganggu dan merugikan masyarakat.

Received Agustus 30, 2025; Revised September 05, 2025;November 01, 2025
* Rima Kurniasih, rimakurniasih82@gmail.com

Kepuasan kerja menjadi faktor krusial yang memengaruhi loyalitas pegawai, mencakup bukan hanya gaji dan fasilitas, tetapi juga penghargaan, relasi kerja, serta peluang pengembangan diri . Penelitian sebelumnya menegaskan pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap loyalitas (Lestari et al., 2021; Meda et al., 2022; Suherti et al., 2022; Vuong et al., 2021). Pegawai yang merasa dihargai cenderung lebih loyal terhadap organisasi. Namun, Surya et al. (2023) menemukan hasil berbeda, yaitu kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Perbedaan ini menunjukkan adanya faktor kontekstual dan variabel lain yang dapat memengaruhi hubungan kepuasan dan loyalitas pegawai.

Pengembangan karir merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena pegawai yang memiliki kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan, promosi, atau tanggung jawab lebih besar akan merasa dihargai dan termotivasi. Penelitian sebelumnya mendukung hal ini, di mana pengembangan karir terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Suciani et al., 2022; Dewi & Nurhayati, 2021; Lestari et al., 2021; Meda et al., 2022; Rulianti & Nurpribadi, 2023). Namun, Manao et al. (2023) menemukan hasil berbeda, bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan adanya perbedaan konteks dan variabel lain yang memengaruhi hubungan tersebut.

Selain itu, pengembangan karir juga berperan besar dalam meningkatkan loyalitas pegawai . Kesempatan untuk maju dalam karir mendorong keterikatan emosional dan komitmen pegawai terhadap organisasi, sehingga mereka lebih betah dan tidak mudah berpindah. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh positif signifikan pengembangan karir terhadap loyalitas pegawai (Meda et al., 2022; Solihin, 2021). Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Suryaningsih & Anwar (2023) yang menyatakan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas, menegaskan adanya faktor lain yang mungkin memengaruhi hubungan tersebut.

Penghargaan, baik material berupa bonus dan insentif maupun non-material seperti pengakuan atas prestasi, merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa dihargai cenderung lebih puas, termotivasi, dan merasakan lingkungan kerja yang positif. Sejumlah penelitian menegaskan hubungan signifikan antara penghargaan dan kepuasan kerja (Aiysah et al., 2023; Louisa, 2023; Suherti et al., 2022; Windiyanti et al., 2024), seperti yang ditemukan. Namun, temuan Nurhalifah et al. (2021) berbeda, menunjukkan penghargaan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menandakan adanya faktor kontekstual lain yang turut memengaruhi.

Selain kepuasan kerja, penghargaan juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Pemberian penghargaan yang adil dan tepat waktu dapat memperkuat keterikatan emosional, meningkatkan komitmen, serta memotivasi pegawai untuk tetap bekerja dalam jangka panjang. Hal ini diperkuat oleh penelitian Louisa (2023) yang menemukan pengaruh positif signifikan penghargaan terhadap loyalitas pegawai. Namun, penelitian Lalisang et al. (2022) menunjukkan hasil berbeda, yakni penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Perbedaan hasil ini mengindikasikan adanya variasi konteks organisasi dan faktor lain yang turut menentukan hubungan antara penghargaan, kepuasan, dan loyalitas pegawai.

Berdasarkan pada permasalahan dan research gap hasil penelitian sebelumnya, tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan kondisi pengembangan karir, penghargaan, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai di Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro, serta menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel tersebut. Secara khusus, penelitian menelaah pengaruh pengembangan karir dan penghargaan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap loyalitas, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan

pengembangan karir dan penghargaan terhadap loyalitas pegawai. Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi empiris bagi strategi peningkatan loyalitas ASN..

KAJIAN TEORI

Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Sudiro dalam Afriansyah, 2022). Pengembangan karir merupakan suatu cara bagi sebuah organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas para pegawainya (Robbins & Judge, 2018).

Pengembangan karir bukan hanya menjadi kewajiban bagi perusahaan, tetapi juga kebutuhan yang sama penting untuk kelangsungan pegawai karena bisa memberikan sebuah pengalaman baru dan tantangan baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang bisa meningkatkan motivasi serta dapat mengurangi tingkat frustasi pegawai sehingga timbul niat untuk tetap bertahan di dalam organisasi (Bangun, 2018).

Penghargaan

Penghargaan atau *Reward* merupakan suatu bentuk teori penguatan positif yang bersumber dari teori *behavioristik* (Saputra et al., 2021; Sulistya & Utari, 2022). Menurut teori *behavioristic* belajar adalah perubahan tingkah laku sebagai akibat dari adanya interaksi antara stimulus dan respon. Dengan kata lain belajar adalah bentuk perubahan yang dialami siswa dalam hal kemampuannya untuk bertingkah laku dengan cara yang baru sebagai hasil dari interaksi antara stimulus dan respons. *Reward* merupakan sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena sudah mendapatkan prestasi dengan yang dikehendaki (Arikunto dalam Irawan *et al*., 2020). Penghargaan merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sastrohadiwiryo, 2019).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Definisi ini dapat pula dikembangkan sebagai perbedaaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pegawai dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins & Judge, 2018). Definisi kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Luthans, 2018). Kepuasan kerja merupakan suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner & Kinicki, 2018).

Loyalitas Pegawai

Loyalitas menurut Walker dalam Yunita (2022), adalah seseorang yang puas akan menjadi loyal ketika mereka melihat organisasi mereka sebagai menawarkan peluang untuk belajar, tumbuh, dan pada saat yang sama menyediakan jalur karir yang sudah jelas bahwa mereka dapat mengejar dalam organisasi. Pengertian loyalitas pegawai adalah biasanya identik dengan komitmen kepada organisasi kadang-kadang dipandang sebagai sikap (Bagaskara & Utari, 2023; Mukhlisin et al., 2018). Namun, tidak begitu banyak sikap (atau komponen pemikiran) yang penting dalam organisasi, melainkan itu adalah komponen tindakan bottom-line (Sastrohadiwiryo, 2019).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen, yaitu pengembangan karir dan penghargaan, dengan variabel dependen, yaitu loyalitas pegawai, serta variabel intervening, yaitu kepuasan kerja.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai di Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro. Jumlah sampel sebanyak 33 pegawai, diambil dengan teknik sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian.

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden. Kuesioner disusun berdasarkan indikator variabel penelitian untuk mengukur persepsi pegawai terkait pengembangan karir, penghargaan, kepuasan kerja, dan loyalitas.

Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Analisis ini dipilih karena mampu menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel, serta cocok untuk sampel kecil dan model penelitian dengan variabel mediasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian didasarkan pada persepsi responden terhadap item pertanyaan pada setiap variabel, yang diukur melalui nilai rata-rata. Skor menggunakan skala 1 hingga 5 dengan interval 0,8 dan dibagi menjadi lima kategori: 1,00–1,79 (sangat rendah), 1,80–2,59 (rendah), 2,60–3,39 (cukup tinggi), 3,40–4,19 (tinggi), dan 4,20–5,00 (sangat tinggi). Berdasarkan perhitungan tersebut, variabel pengembangan karir pegawai dapat digambarkan sesuai dengan kategori nilai rata-rata yang diperoleh dari responden.

Tingkat Pengembangan Karir pegawai di Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro secara keseluruhan menunjukkan hasil yang Tinggi, dengan nilai rata-rata agregat sebesar 4.18 (berdasarkan tabel). Angka ini mengindikasikan bahwa pegawai secara umum memiliki pandangan positif terhadap berbagai aspek yang mendukung pengembangan karir mereka.

Tingkat Penghargaan yang dirasakan oleh pegawai di Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro secara keseluruhan menunjukkan hasil yang Tinggi, dengan nilai rata-rata agregat sebesar 4.17 (berdasarkan tabel). Angka ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai merasa cukup puas terhadap sistem penghargaan yang berlaku di lingkungan kerja mereka.

Tingkat Kepuasan Kerja pegawai di Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro secara keseluruhan menunjukkan hasil yang Tinggi, dengan nilai rata-rata agregat sebesar 4.16 (berdasarkan tabel). Angka ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai merasa puas dengan berbagai aspek dalam pekerjaan mereka.

Tingkat Loyalitas Pegawai di Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro secara keseluruhan menunjukkan hasil yang Tinggi, dengan nilai rata-rata agregat sebesar 4.15. Angka ini mencerminkan bahwa sebagian besar pegawai menunjukkan komitmen dan kesetiaan yang kuat terhadap institusi tempat mereka bekerja.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan setelah analisis model dengan membandingkan nilai *p-value* dari hasil *bootstrapping* dalam PLS terhadap tingkat signifikansi (α) sebesar 5% (0.05), untuk hasil lebih lengkapnya dapat diketahui dalam tabel berikut:

Tabel 4.18. Hasil *Path coefficient Direct* dan Indirect Effects

	Original Sample (O)	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T Statistics (|O/STDEV|)*	*P Values*	*Keterangan*
Pengembangan Karir -> Kepuasan	0.102	0.034	0.112	0.916	0.360	Ditolak
Penghargaan -> Kepuasan	0.901	0.926	0.060	15.078	0.000	Diterima
Kepuasan -> Loyalitas	0.447	0.410	0.180	2.483	0.013	Diterima
Pengembangan Karir -> Loyalitas	0.013	0.026	0.039	0.334	0.739	Ditolak
Penghargaan -> Loyalitas	0.544	0.590	0.178	3.062	0.002	Diterima
Pengembangan Karir -> Kepuasan -> Loyalitas	0.046	0.015	0.056	0.816	0.415	Ditolak
Penghargaan -> Kepuasan -> Loyalitas	0.402	0.376	0.164	2.457	0.014	Diterima

Sumber: *Output SmartPLS* diolah (2025)

Pengujian Hipotesis Langsung (*Direct Effects*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,102 dengan p-value 0,360 (p-value > 0,05). Artinya, meskipun instansi telah menyediakan program pengembangan karir seperti pelatihan, pendidikan lanjutan, atau promosi jabatan, namun belum dirasakan sebagai faktor yang mampu meningkatkan kepuasan kerja secara langsung. Kondisi ini bisa terjadi karena program pengembangan karir tidak merata, kurang sesuai dengan kebutuhan individu, atau belum memberikan manfaat jangka pendek yang jelas.

Sebaliknya, penghargaan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan nilai original sample sebesar 0,901 dengan p-value 0,000 (p-value < 0,05). Koefisien yang sangat tinggi ini menegaskan bahwa penghargaan merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Bentuk penghargaan dapat berupa kompensasi finansial (gaji dan tunjangan) maupun non-finansial (pengakuan, penghormatan, kesempatan pengembangan diri). Semakin baik sistem penghargaan yang diberikan instansi, semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hasil analisis menunjukkan nilai original sample sebesar 0,447 dengan p-value 0,013 (p-value < 0,05). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk loyal terhadap organisasi. Loyalitas di sini mencakup kesediaan bertahan dalam jangka panjang, komitmen tinggi pada tujuan organisasi, serta perilaku sukarela yang mendukung kemajuan instansi. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi salah satu penghubung penting dalam membangun loyalitas pegawai.

Namun, pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Nilai original sample sebesar 0,013 dengan p-value 0,739 (p-value > 0,05) menunjukkan bahwa

program pengembangan karir yang ada belum mampu mendorong loyalitas. Hal ini bisa terjadi karena pengembangan karir yang ditawarkan belum menjawab kebutuhan profesional pegawai atau tidak disertai dengan kejelasan jalur karir. Dengan demikian, pengembangan karir saja tidak cukup untuk menumbuhkan loyalitas tanpa didukung faktor lain seperti kepuasan kerja dan sistem penghargaan yang adil.

Temuan terakhir menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hasil analisis menghasilkan nilai original sample sebesar 0,544 dengan p-value 0,002 (p-value < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penghargaan yang diterima, semakin besar pula tingkat loyalitas pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa dihargai cenderung memiliki komitmen lebih tinggi, bersedia bertahan dalam jangka panjang, dan menunjukkan dedikasi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, penghargaan dapat dipandang sebagai faktor paling konsisten dalam memengaruhi baik kepuasan kerja maupun loyalitas pegawai.

Pengujian Hipotesis Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Pengujian Hipotesis 6 menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai melalui mediasi kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,046 dengan p-value 0,415 (p-value > 0,05). Artinya, meskipun pengembangan karir dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi loyalitas, namun pengaruh tersebut tidak terbukti terjadi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa program pengembangan karir yang diberikan instansi belum cukup meningkatkan kepuasan pegawai sehingga tidak berimplikasi pada tumbuhnya loyalitas. Salah satu penyebabnya mungkin karena pegawai menilai pengembangan karir belum memberikan kenyamanan kerja, kejelasan jenjang karir, atau kompensasi yang sebanding dengan usaha mereka. Dengan demikian, pengembangan karir memerlukan dukungan faktor lain agar dapat mendorong kepuasan dan loyalitas secara bersamaan.

Pengujian Hipotesis 7 membuktikan bahwa penghargaan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai melalui mediasi kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan nilai original sample sebesar 0,402 dengan p-value 0,014 (p-value < 0,05), sehingga hipotesis diterima. Artinya, penghargaan yang diberikan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap loyalitas, tetapi juga memberikan efek tidak langsung dengan meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu. Pegawai yang merasa dihargai, baik secara finansial (gaji, tunjangan, insentif) maupun non-finansial (pengakuan, penghormatan, kesempatan pengembangan diri), akan memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi. Kepuasan ini kemudian memperkuat loyalitas pegawai terhadap organisasi. Dengan kata lain, sistem penghargaan yang efektif akan menghasilkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya mendorong loyalitas yang lebih kuat dan berkelanjutan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro, dengan path coefficient positif tetapi tidak bermakna secara statistik. Kondisi ini terjadi karena sebagian pegawai merasa latar belakang pendidikan mereka sudah cukup sehingga kurang termotivasi mengikuti program pengembangan karir, ditambah dengan program yang tidak sesuai kebutuhan, tidak berkelanjutan, serta minim manfaat jangka pendek. Akibatnya, pengembangan karir belum mampu menjadi faktor utama peningkatan kepuasan kerja, berbeda dengan temuan Robbins dan Judge (2018), Bangun (2018), maupun Afriansyah (2022), serta

beberapa penelitian lain yang menyatakan pengembangan karir signifikan meningkatkan kepuasan. Perbedaan hasil ini kemungkinan dipengaruhi oleh karakteristik responden yang sebagian besar non-PNS dan non-eselon dengan akses terbatas terhadap program karir formal. Temuan penelitian ini justru sejalan dengan Manao et al. (2023) yang menemukan pengembangan karir tidak signifikan memengaruhi kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro, di mana peningkatan penghargaan akan meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan, demikian pula sebaliknya. Hal ini tercermin dari kebijakan yang adil, transparan, dan konsisten dalam memberikan pengakuan, promosi, serta perhatian terhadap kebutuhan pegawai, sehingga memunculkan rasa dihargai, motivasi, komitmen, dan kepemilikan terhadap pekerjaan. Temuan ini memperkuat teori motivasi Herzberg (kategori motivator) dan teori behavioristik, serta konsisten dengan berbagai penelitian sebelumnya (Mais et al., 2019; Sastrohadiwiryo, 2019; Francisca Louisa & Gregorius Widiyanto, 2023; dan lainnya) yang menegaskan bahwa penghargaan baik finansial maupun non-finansial berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun berbeda dengan temuan Nurhalifah et al. (2021) yang menyatakan sebaliknya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro, di mana peningkatan kepuasan kerja akan diikuti oleh peningkatan loyalitas pegawai secara signifikan. Faktor kepuasan ini terlihat dari kepuasan pegawai terhadap atasan yang mampu memberikan bantuan teknis serta persepsi keadilan dalam sistem penggajian, yang mendorong terciptanya hubungan kerja harmonis, rasa dihargai, serta komitmen terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori Herzberg mengenai motivator intrinsik dan pendapat Rivai (2018) tentang hubungan kepuasan dan loyalitas, serta didukung oleh penelitian sebelumnya (Meda et al., 2022; Suherti et al., 2022; Rizky Puspa Lestari et al., 2021; Bui Nhat Vuong et al., 2021) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan terhadap loyalitas pegawai, meskipun berbeda dengan hasil Surya et al. (2023) yang menyatakan sebaliknya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap loyalitas pegawai di Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro. Artinya, peningkatan pengembangan karir tidak serta-merta meningkatkan loyalitas pegawai secara signifikan, begitu pula sebaliknya. Kondisi ini dipengaruhi oleh keterbatasan jenjang struktural yang ada di kecamatan, sehingga meskipun pengembangan karir mampu meningkatkan kompetensi dan rasa nilai diri pegawai, hal tersebut tidak diikuti dengan peluang promosi jabatan yang jelas. Loyalitas pegawai dalam konteks ini lebih banyak ditentukan oleh faktor lain, seperti penghargaan dan pengakuan langsung, dibandingkan dengan kesempatan pengembangan karir. Temuan ini tidak sejalan dengan teori Mondy (2018) dan Walker (dalam Yunita, 2022) serta beberapa penelitian sebelumnya (Meda et al., 2022; Agung Solihin, 2021) yang menekankan bahwa jalur karir signifikan dalam mendorong loyalitas. Namun, hasil penelitian ini mendukung studi Suryaningsih & Anwar (2023) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai, sehingga menjadi sinyal perlunya evaluasi dan restrukturisasi sistem pengembangan karir agar lebih inklusif dan memberikan kejelasan arah bagi pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai dengan nilai koefisien path original sample sebesar 0.544 dan p-value $0.002 < 0.050$. Artinya, semakin tinggi penghargaan yang diberikan, maka loyalitas pegawai juga akan meningkat secara signifikan, begitu pula sebaliknya. Kondisi ini tercermin di Kantor

Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro melalui adanya pengakuan terhadap kontribusi pegawai, perhatian terhadap pengalaman kerja, serta keadilan dalam promosi jabatan. Ketika pegawai merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, mereka tidak hanya terdorong untuk bekerja lebih baik, tetapi juga terikat secara emosional dengan organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori Hasibuan (2019), Sastrohadiwiryo (2019), serta teori behavioristik yang menekankan penghargaan sebagai stimulus positif pembentuk loyalitas. Penelitian ini juga mendukung hasil Francisca Louisa dan Gregorius Widiyanto (2023) serta Putri Hanifah (2023) yang menegaskan pentingnya penghargaan dalam meningkatkan loyalitas pegawai, meskipun tidak sejalan dengan temuan I.R. Lalisang, R.N. Taroreh, dan G.G. Lumintang (2022) yang menyatakan bahwa penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas.

Berdasarkan hasil analisis path coefficient pada Tabel 4.18, pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai melalui Kepuasan Kerja menunjukkan nilai original sample sebesar 0.021 dengan p-value 0.412. Karena p-value (0.412) lebih besar dari α (0.050), maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara Pengembangan Karir dan Loyalitas Pegawai. Kondisi ini dapat dijelaskan dari persepsi pegawai di Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro yang merasa sudah memiliki dasar pendidikan dan pengalaman yang cukup, sehingga kebutuhan akan pengembangan karir formal dianggap kurang relevan. Selain itu, pegawai lebih mengutamakan stabilitas pekerjaan, kenyamanan lingkungan kerja, kedekatan geografis dengan tempat tinggal, serta hubungan antar rekan kerja yang harmonis dibandingkan peluang pengembangan karir. Hal ini menjadikan meskipun kepuasan kerja meningkat, loyalitas pegawai tidak terpengaruh signifikan oleh pengembangan karir. Temuan ini berbeda dengan teori Herzberg serta Robbins & Judge (2018) yang menekankan pentingnya pengembangan karir dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas, serta berbeda dengan beberapa studi sebelumnya, namun sesuai dengan konteks struktural Kecamatan Bubulan yang memiliki keterbatasan jenjang karir sehingga peluang pengembangan karir tidak merata, khususnya bagi pegawai non-eselon dan non-PNS.

Berdasarkan hasil analisis path coefficient pada Tabel 4.18, pengaruh Penghargaan terhadap Loyalitas Pegawai melalui Kepuasan Kerja menunjukkan nilai original sample sebesar 0.237 dengan p-value 0.014. Karena p-value (0.014) lebih kecil dari α (0.050), maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi secara signifikan hubungan antara Penghargaan dan Loyalitas Pegawai. Hal ini mencerminkan bahwa ketika pegawai merasa pengalaman dan kontribusi mereka dihargai oleh Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro, maka kepuasan kerja mereka meningkat, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas pegawai secara signifikan. Dukungan organisasi yang diwujudkan dalam bentuk pengakuan, transparansi, dan perhatian terhadap kebutuhan pegawai menciptakan ikatan emosional serta komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan Two-Factor Theory Herzberg yang menegaskan bahwa penghargaan merupakan motivator penting yang mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendorong loyalitas jangka panjang (Kaswan, 2019). Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Sukma & Puspitadewi (2022) yang menunjukkan bahwa loyalitas pegawai merupakan hasil dari kepuasan kerja yang tinggi. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat bukti adanya peran mediasi signifikan dari Kepuasan Kerja dalam hubungan antara penghargaan dan loyalitas pegawai di Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum tingkat loyalitas dan pengembangan karir pegawai di Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro berada dalam kategori

sangat tinggi, sedangkan kepuasan kerja dan penghargaan berada pada kategori tinggi. Dari analisis hubungan antarvariabel ditemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun loyalitas, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Sebaliknya, penghargaan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Dengan demikian, faktor penghargaan dan kepuasan kerja menjadi determinan utama dalam meningkatkan loyalitas pegawai di Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro, sedangkan pengembangan karir masih belum memberikan pengaruh yang berarti.

Berdasarkan hasil penelitian, Kantor Kecamatan Bubulan Kabupaten Bojonegoro disarankan untuk memperkuat strategi penghargaan melalui evaluasi sistem insentif, peningkatan transparansi promosi, serta budaya apresiasi yang lebih nyata agar motivasi dan loyalitas pegawai meningkat. Upaya peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan memperkuat kerjasama tim, mengadakan kegiatan team-building, dan mengevaluasi kesesuaian kompensasi dengan beban kerja. Meskipun pengembangan karir belum terbukti signifikan, institusi tetap perlu menyediakan program pelatihan, workshop, sertifikasi, serta kerja sama dengan lembaga pendidikan agar pegawai memiliki peluang peningkatan kompetensi. Loyalitas dapat diperkuat dengan memperjelas deskripsi pekerjaan, tujuan, dan tanggung jawab pegawai, serta membuka ruang komunikasi yang efektif. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan memperluas ukuran sampel dan mengeksplorasi variabel lain di luar pengembangan karir, penghargaan, dan kepuasan kerja, sehingga dapat ditemukan faktor yang lebih kuat dalam menjelaskan loyalitas pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Afriansyah, A. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) UP3 Bima. *Journal Scientific of Mandalika (JSM)*, *3*(9), 28–35.

Aiysah, N., Tanjung, Y. T., & Sudiaman, S. (2023). Pengaruh Penghargaan dan Sanksi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Internal pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Medan. *Journal on Education*, *6*(1), 9655–9663.

Allail Niken Suciani, Edy Suwasono, & Zaenul Muttaqien. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kud Karya Bhakti Ngancar Kediri. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, *2*(4), 01-13. https://doi.org/10.55606/optimal.v2i4.489

Astoni, P. Y. (2022). Loyalitas Aparatur Sipil Negara dan Ibu Kota Negara Baru. Diambil dari https://kumparan.com/punta-yoga-astoni/loyalitas-aparatur-sipil-negara-dan-ibu-kota-negara-baru-1xg1zPh6OpG/3

Bagaskara, A. S., & Utari, W. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan Inti dan Kualitas Pelayanan Periferal Terhadap Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan pada Laboratorium Klinik Grha Prodia Surabaya. *Jurnal Manajerial Bisnis*, *6*(2), 95–108.

Bangun, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Bismoko, R., Utari, W., & Prasetyo, I. (2023). Pengaruh Diklat dan Kompetensi SDM Sebagai Penentu dalam Peningkatan Disiplin dan Kinerja Pegawai. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, *3*(2), 95–105.

Dewi, R. S., & Nurhayati, M. (2021). The Effect of Career Development on Turnover Intention with Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediators, Study at PT Control Systems Arena Para Nusa. *European Journal of Business and Management Research*, *6*(4),

11–18. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.918

Irawan, L., Anggraeny, R., & Arifin, M. (2020). Hubungan pemberian penghargaan (reward) dengan kinerja pegawai dinas pariwisata kota samarinda. *E-Journal Administrasi Publik*, *8*(1), 9507–9521.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2018). *Perilaku Organisasi* (9 ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Lalisang, I. R., Taroreh, R. N., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Reward Dan Punishment Terhadap Loyalitas Pegawai Pada Pt. Pln (Persero) Up 3 Tahuna Ulp Tagulandang. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *10*(4), 679–687. Diambil dari https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/43837

Lestari, R. P., Sudiarditha, I. K. R., & Handaru, A. W. (2021). The Influence of Compensation and Career Development on Employee Loyalty with Job Satisfaction as Mediator. *Oblik i finansi*, *3*(3(93)), 135–141. https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-135-141

Louisa, F. et al. (2023). Pengaruh Peningkatan Gaji , Insentif , Dan Penghargaan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT . Senyum Pesona Timur. *Emabi : Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, *1*, 1–7.

Luthans. (2018). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.

Manao, L., SalimHarahap, A., & Suseno, B. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Sinex di Medan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, *1*(2).

Meda, J., John E.H.J. FoEh, & Simon Sia Niha. (2022). Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, *1*(2), 392–407. https://doi.org/10.38035/jim.v1i2.50

Mukhlisin, M. A., Budiarto, W., & Utari, W. (2018). Pengaruh Kualitas Layanan, Marketing Relationship Dan Handling Switching Terhadap Loyalitas Nasabah Bri Kedungadem Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Manajerial Bisnis*, *1*(03).

Nurhalifah, E., Haryana, A., & Nurminingsih, N. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Reward Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Kaliaren Jaya Plywood). *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, *11*(2), 151–167.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya*, *6*(1), 849–858. https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011

Saputra, E. W. H. U., Indrawati, M., & Utari, W. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Pemberian Reward Terhadap Kinerja Pegawai Badan Koordinasi Wilayah Ii Bojonegoro Pemprov Jatim Melalui Motivasi Kerja. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, *2*(2), 104–115.

Sastrohadiwiryo, S. (2019). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Solihin, A. (2021). Model Hubungan Beban Kerja, Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan Pt. Abc. *Jurnal Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Kewirausahaan*, *1*(1), 36–45. https://doi.org/10.52909/jbemk.v1i1.26

Suherti, S., Indrayani, I., Khaddafi, M., & Titik Windayati, D. (2022). the Effect of Leadership Style, Motivation, Reward and Punishment on Loyalty With Job Satisfaction As Intervening

Variable on Employees of Pt. Telekomunikasi Selular Sumatra, Central Part. *International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology (IJSET)*, *1*(11), 601–612. https://doi.org/10.54443/ijset.v1i11.67

Sulistya, N., & Utari, W. (2022). Pengaruh Reward Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Personel Kepolisian Resort (Polres) Pamekasan Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Mediasi. *EKONOMIKA45: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, *9*(2), 1–18.

Surya, J. D., Adiwinata, D., & Azizie, E. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap employee loyalty di Badan Pusat Statistik Provinsi Banten. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (JMB)*, *4*(2).

Suryaningsih, E., & Anwar, S. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir, Beban Kerja Dan Insentif Terhadap Loyalitas Pegawai. *Journal of Management and Social Sciences*, *2*(2), 31–41.

Vuong, B. N., Tung, D. D., Tushar, H., Quan, T. N., & Giao, H. N. K. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, *11*, 203–212. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.014

Windiyanti, A., Widyawati, E., Huda, N., & Resmawa, I. N. (2024). Analisis Pengaruh Pengakuan Dan Penghargaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Rayon Pasar Turi Dinas Pemadam Kebakaran Dan Penyelamatan Kota Surabaya. *Edunomika*, *08*(03), 1–17.

Wulandari, S. R., Utari, W., & Muninghar, M. (2023). Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Pegawai Kecamatan Panggungrejo Pasuruan. *Jurnal EMA*, *8*(2), 153–160.

Yunita, A. S. (2022). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi PT KAI (Persero) Divre Iv Tanjung Karang). UIN Raden Intan Lampung.