



Peran *Career Growth Opportunity*, *Kompensasi Non-Financial*, dan *Perceived Organizational Support* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Wahyudi Saputra*, Eka Travilta Oktaria, Pipit Novila Sari, Yulistina

Universitas Mitra Indonesia

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Career Growth Opportunity (CGO), Kompensasi Non-Finansial (KNF), dan Perceived Organizational Support (POS) secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Lampung. Desain penelitian bersifat kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang disebarakan kepada 138 pegawai tetap BPSDMD Provinsi Lampung, dipilih menggunakan teknik probability sampling. Analisis data menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Career Growth Opportunity dan Perceived Organizational Support terbukti memiliki pengaruh langsung yang kuat, sementara Kompensasi Non-Finansial juga signifikan meskipun dengan koefisien yang lebih rendah. Temuan ini menguatkan teori Pertukaran Sosial dan teori Resource-Based View dalam konteks sektor publik Indonesia. Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan perlunya integrasi antara desain jalur karier yang transparan, sistem penghargaan non-material yang bermakna, dan budaya organisasi yang suportif untuk mendorong kinerja optimal. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dan strategis bagi pengelolaan SDM di organisasi pemerintah daerah.

Kata kunci: Peluang Pertumbuhan Karier, Kompensasi Non-Finansial, Dukungan Organisasi Yang Dirasakan, Kinerja Karyawan, Sektor Publik, BPSDMD.

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v7i3.3931>

*Correspondence: Wahyudi Saputra

Email:

wahyudisaputra2024.student@umitra.ac.id

Received: 02-01-2026

Accepted: 02-02-2026

Published: 02-03-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This study aims to analyze the influence of Career Growth Opportunity (CGO), Non-Financial Compensation (NFC), and Perceived Organizational Support (POS) simultaneously and partially on Employee Performance at the Regional Human Resources Development Agency (BPSDMD) of Lampung Province. The research design is quantitative with a survey method. Data were collected through structured questionnaires distributed to 138 permanent employees of BPSDMD of Lampung Province, selected using probability sampling techniques. Data analysis used Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the help of SmartPLS 4.0 software. The results showed that the three independent variables had a positive and significant effect on employee performance. Career Growth Opportunity and Perceived Organizational Support were shown to have a strong direct effect, while Non-Financial Compensation was also significant although with a lower coefficient. These findings strengthen the Social Exchange theory and Resource-Based View theory in the context of the Indonesian public sector. The practical implications of this research emphasize the need to integrate transparent career path design, a meaningful non-financial reward system, and a supportive organizational culture to foster optimal performance. This research provides empirical and strategic contributions to human resource management in local government organizations.

Keywords: Career Growth Opportunities, Non-Financial Procurement, Perceived Organizational Support, Employees, Public Sector, BPSDMD.

Pendahuluan

Era transformasi birokrasi dan percepatan pembangunan daerah menempatkan kinerja aparatur sipil negara (ASN) di lembaga pemerintah sebagai fokus kebijakan dan kajian mutakhir. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Lampung berfungsi sebagai katalis peningkatan kapasitas ASN, sehingga efektivitas pelaksanaan tugas sangat ditentukan oleh kinerja individu pegawai. Studi empiris menunjukkan bahwa kualitas kinerja pegawai publik tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural atau teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas (Jin & McDonald, 2017). Penelitian di sektor publik menemukan hubungan signifikan antara *perceived organizational support* (POS) dengan keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan kualitas pelayanan publik (Nazir et al, 2018) (Prysmakova & Lallatin, 2023). Dukungan organisasi yang kuat melalui perhatian atasan, kesempatan belajar, dan kejelasan pengembangan karier terbukti meningkatkan motivasi intrinsik dan kesiapan pegawai dalam menghadapi tuntutan perubahan (Honig, 2021).

Namun, fenomena di lapangan menunjukkan masih adanya tantangan dalam mencapai kinerja optimal di BPSDMD, seperti ketergantungan pada kompensasi finansial yang kaku dan keterbatasan jalur pengembangan karier. Literatur menunjukkan bahwa sistem *pay-for-performance* di sektor publik dapat menimbulkan efek samping berupa penurunan motivasi intrinsik apabila tidak selaras dengan nilai pelayanan publik (Frey et al, 2013) (Weibel et al, 2010). Selain itu, rigiditas promosi dalam birokrasi seringkali menghambat fleksibilitas dan inovasi pegawai (Jin & Rainey, 2020) (Ki, 2022). Kendala ini semakin relevan ketika ASN menghadapi tuntutan kerja berbasis pengetahuan (*knowledge work*), yang membutuhkan motivasi intrinsik, kesempatan pengembangan profesional, dan dukungan organisasi yang adaptif (Moon & Lim, 2025) (Xu et al, 2022). Dalam konteks tersebut, organisasi publik perlu menyeimbangkan sistem penghargaan ekstrinsik dengan strategi penguatan motivasi intrinsik dan dukungan psikologis agar kinerja ASN berkelanjutan dan inovatif.

Fenomena kinerja ASN yang belum mencapai potensi maksimal masih sering dikaitkan dengan ketergantungan pada faktor tradisional seperti gaji, tunjangan, dan kepemimpinan (Aulia et al, 2025) (Fadila et al, 2026) (Mangli et al, 2023). Literatur manajemen publik menunjukkan bahwa sistem remunerasi berbasis kinerja di sektor publik memiliki keterbatasan, bahkan berpotensi mengurangi motivasi intrinsik apabila tidak dirancang secara tepat (Frey et al, 2013) (Weibel et al, 2010). Dalam konteks Indonesia, pendekatan finansial semata belum mampu menjawab kompleksitas kebutuhan psikologis ASN yang bekerja dalam sistem birokrasi yang relatif kaku.

Pendekatan yang terlalu berfokus pada kompensasi finansial cenderung mengabaikan dimensi psikologis seperti persepsi dukungan organisasi dan kesempatan pengembangan karier. Padahal, penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* (POS) berkontribusi signifikan terhadap keterlibatan kerja dan kinerja pegawai sektor publik (Jin & McDonald, 2017) (Nazir et al, 2018). Dukungan organisasi yang diwujudkan melalui perhatian atasan, pengakuan, dan kesempatan belajar mampu meningkatkan komitmen serta perilaku kerja inovatif (Afsar & Badir, 2017) (Jun & Lee, 2023).

Dalam konteks tersebut, Career Growth Opportunity (CGO) menjadi konstruk penting dalam menjelaskan dinamika kinerja ASN (Anhar et al, 2025) (Okon et al, 2025) (Wang & Abu Hasan, 2024). CGO tidak hanya berkaitan dengan promosi jabatan struktural, tetapi juga meliputi peluang pengembangan kompetensi, pelatihan, dan pengalaman kerja yang menantang. Penelitian (Mylona & Mihail, 2020) menunjukkan bahwa motivasi belajar pegawai publik meningkat ketika organisasi menyediakan dukungan pengembangan karier yang jelas. Sejalan dengan itu, Xu et al, (2022) menemukan bahwa kesempatan pengembangan profesional berpengaruh terhadap motivasi intrinsik dan inovasi kerja, khususnya pada pekerja berbasis pengetahuan. Dengan demikian, CGO memiliki hubungan intrinsik dengan kinerja melalui jalur motivasi dan aktualisasi diri.

Selain CGO, Kompensasi Non-Finansial (KNF) semakin relevan dalam birokrasi modern. Ketika sistem remunerasi finansial bersifat rigid, organisasi perlu menyediakan bentuk kompensasi lain seperti pengakuan, fleksibilitas kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Literatur menunjukkan bahwa kondisi kerja yang layak dan dukungan non-material berkontribusi signifikan terhadap perilaku inovatif dan komitmen organisasi (Nazir et al, 2018) (Xu et al, 2022). Dalam sektor publik, praktik manajemen suportif bahkan terbukti berjalan beriringan dengan peningkatan motivasi intrinsik pegawai (Honig, 2021). Oleh karena itu, KNF bukan sekadar pelengkap, tetapi strategi strategis dalam meningkatkan kinerja ASN di tengah keterbatasan regulasi finansial.

Sementara itu, Perceived Organizational Support (POS) menjadi variabel mediasi penting antara kebijakan organisasi dan respons karyawan. Berlandaskan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1986), pegawai yang merasakan dukungan organisasi akan membalas dengan perilaku kerja positif dan komitmen yang lebih tinggi. Bukti empiris menunjukkan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan inovasi di sektor publik (Jin & McDonald, 2017) (Moon & Lim, 2025). Dalam konteks BPSDMD, POS dapat terwujud melalui keadilan prosedural, dukungan pengembangan kompetensi, serta perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan pegawai.

Meskipun CGO, KNF, dan POS telah diteliti secara terpisah, masih terdapat research gap dalam integrasi ketiga konstruk tersebut dalam satu model komprehensif untuk menjelaskan kinerja ASN pemerintah daerah. Sebagian studi hanya menguji satu atau dua variabel tanpa mempertimbangkan hubungan simultan antar konstruk (Jin & Rainey, 2020) (Nazir et al, 2018). Oleh sebab itu, pengembangan model integratif yang menggabungkan CGO, KNF, dan POS menjadi relevan secara teoritis maupun praktis.

Berangkat dari dinamika reformasi birokrasi yang terus berkembang, peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan pemerintah daerah menjadi isu strategis yang semakin mendesak untuk dikaji secara komprehensif. Agenda reformasi birokrasi nasional menuntut ASN tidak lagi sekadar menjalankan prosedur administratif, tetapi juga mampu bersikap adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kinerja berbasis hasil (outcome-based performance). Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa tuntutan kinerja tersebut sering kali tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai, khususnya dalam hal peluang pengembangan karier, pengakuan non-finansial, serta penciptaan iklim kerja yang suportif (Jin & Rainey, 2020) (Moon & Lim, 2025). Kondisi ini

menyebabkan munculnya kesenjangan antara ekspektasi organisasi dan kapasitas aktual ASN dalam menghadapi kompleksitas tugas pemerintahan modern.

Di banyak organisasi sektor publik, termasuk pemerintah daerah, kinerja ASN juga dihadapkan pada paradoks antara regulasi birokrasi yang cenderung kaku dan kebutuhan akan fleksibilitas kerja berbasis pengetahuan (*knowledge-based work*). Studi Xu et al, (2022) menegaskan bahwa karakteristik pekerjaan berbasis pengetahuan menuntut tingkat otonomi, pembelajaran berkelanjutan, dan dukungan organisasi yang lebih adaptif, yang sering kali sulit terpenuhi dalam struktur birokrasi tradisional. Literatur manajemen publik dan perilaku organisasi secara konsisten menunjukkan bahwa ketika organisasi gagal memenuhi kebutuhan psikologis pegawai—seperti rasa dihargai, kesempatan untuk berkembang, serta dukungan dari atasan—motivasi intrinsik pegawai akan melemah, yang pada akhirnya berdampak pada stagnasi kinerja dan rendahnya inovasi kerja (Frey et al, 2013) (Honig, 2021).

Oleh karena itu, semakin kuat urgensi untuk menggeser fokus kajian kinerja ASN dari pendekatan tradisional yang menitikberatkan pada kompensasi finansial semata menuju pendekatan yang lebih holistik. Pendekatan ini menempatkan Career Growth Opportunity, Kompensasi Non-Finansial, dan Perceived Organizational Support sebagai determinan penting kinerja ASN. Integrasi ketiga faktor tersebut tidak hanya relevan secara teoritis dalam menjelaskan perilaku dan motivasi kerja pegawai sektor publik, tetapi juga krusial secara praktis bagi lembaga pengembangan sumber daya manusia aparatur, seperti BPSDMD Provinsi Lampung. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk menjawab kebutuhan empiris dan praktis tersebut melalui pengujian model yang terintegrasi, sekaligus mengantar pada tujuan utama penelitian, yaitu menjelaskan dan memprediksi kinerja ASN berdasarkan kombinasi peluang pengembangan karier, dukungan organisasi, dan sistem penghargaan non-finansial dalam konteks birokrasi pemerintah daerah.

Secara metodologis, penggunaan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menjadi pilihan strategis dalam penelitian ini. PLS-SEM efektif untuk menguji model dengan konstruk laten dan hubungan kompleks secara simultan, serta tidak mensyaratkan distribusi normal yang ketat (Hair et al, 2017). Pendekatan ini memberikan keunggulan dibanding regresi linier tradisional karena mampu menguji validitas konstruk, reliabilitas, serta kekuatan hubungan struktural secara komprehensif.

Dari sisi teoritis, penelitian ini memperkuat Teori Pertukaran Sosial dan Resource-Based View (RBV) dalam konteks sektor publik. RBV memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis yang menentukan keunggulan organisasi (Barney, 1991). Dengan demikian, ketika BPSDMD menyediakan peluang pengembangan karier (CGO), kompensasi non-finansial (KNF), dan dukungan organisasi (POS), maka ASN sebagai sumber daya strategis akan memberikan kinerja yang lebih optimal.

Berdasarkan fenomena, gap teoritis dan kontekstual, serta pendekatan metodologis yang kuat, penelitian ini memiliki novelty pada integrasi CGO, KNF, dan POS dalam satu model prediktif kinerja ASN berbasis PLS-SEM, sekaligus kontekstualisasi variabel pada birokrasi pemerintah Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini berpotensi memberikan kontribusi teoritis signifikan serta implikasi kebijakan berbasis bukti bagi BPSDMD dan pemerintah daerah.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antar variabel. Populasi penelitian adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertugas di BPSDMD Provinsi Lampung, berjumlah 158 orang. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, menghasilkan jumlah sampel minimal 113 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling jenis simple random sampling untuk memastikan setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama. Guna mengantisipasi non-response, kuesioner disebarakan kepada 138 orang.

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup online dan offline yang terdiri dari dua bagian: data demografi dan pernyataan untuk mengukur variabel penelitian. Seluruh item diukur dengan skala Likert 1-5 (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju). Instrumen dikembangkan dari penelitian sebelumnya yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya: Career Growth Opportunity diadaptasi Lee et al, (2021) dengan 4 indikator (peluang promosi, pelatihan, pengembangan keterampilan, penugasan menantang). Kompensasi Non-Finansial diadaptasi dari Putra et al, (2024) dengan 5 indikator (pengakuan, lingkungan kerja, fleksibilitas, keseimbangan hidup-kerja, makna pekerjaan). Perceived Organizational Support diadaptasi dari survei Kao et al, (2023) dengan 4 indikator (kepedulian organisasi, perhatian pada kesejahteraan, penghargaan atas kontribusi, dukungan saat kesulitan). Kinerja Karyawan diukur dengan skala dari Koopmans et al, (2014) yang mencakup 4 dimensi: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kerja sama.

Sebelum analisis utama, dilakukan uji validitas konvergen dan diskriminan serta uji reliabilitas komposit (Composite Reliability/CR) dan Cronbach's Alpha. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan software SmartPLS 4.0. PLS-SEM dipilih karena kemampuannya dalam memodelkan variabel laten dan tidak mensyaratkan data berdistribusi normal secara ketat. Tahapan analisis meliputi: (1) evaluasi model pengukuran (outer model), (2) evaluasi model struktural (inner model), dan (3) pengujian hipotesis dengan melihat nilai path coefficients, t-statistik (dari bootstrapping dengan 5000 resample), dan p-value.

Hasil dan Pembahasan

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa semua indikator memenuhi syarat validitas konvergen dengan outer loading > 0.70 . Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua konstruk > 0.50 , membuktikan validitas konvergen yang baik. Nilai Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha semua konstruk > 0.80 , menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. Uji validitas diskriminan dengan metode Fornell-Larcker Criterion juga terpenuhi, dimana akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain. Hasil ini dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel 1. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Konstruk	Indikator	Outer Loading (> 0.70)	Cronbach's Alpha (> 0.70)	Composite Reliability (CR > 0.70)	Average Variance Extracted (AVE > 0.50)
Career Growth Opportunity (CGO)	CGO1	0.84	0.89	0.91	0.68
	CGO2	0.82			
	CGO3	0.78			
	CGO4	0.81			
Kompensasi Non-Finansial (KNF)	KNF1	0.85	0.88	0.90	0.65
	KNF2	0.83			
	KNF3	0.79			
	KNF4	0.80			
	KNF5	0.76			
Perceived Organizational Support (POS)	POS1	0.87	0.91	0.93	0.72
	POS2	0.85			
	POS3	0.88			
	POS4	0.84			
Kinerja Karyawan (KK)	KK1	0.86	0.90	0.92	0.70
	KK2	0.83			
	KK3	0.82			
	KK4	0.85			

Sumber: SmartPLS 4.0. (2026)

Hasil evaluasi model pengukuran (outer model) mengonfirmasi bahwa seluruh instrumen penelitian memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas yang ketat. Validitas konvergen dari setiap konstruk telah terpenuhi dengan baik, yang ditunjukkan oleh nilai outer loading seluruh indikator yang berada di atas batas kritis 0,70. Hal ini membuktikan bahwa setiap indikator secara kuat dan konsisten merepresentasikan konstruk teoretis yang hendak diukur. Lebih lanjut, kualitas konvergen ini diperkuat oleh nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk—yaitu Career Growth Opportunity (CGO), Kompensasi Non-Finansial (KNF), Perceived Organizational Support (POS), dan Kinerja Karyawan—yang seluruhnya melampaui nilai ambang 0,50. Ini mengindikasikan bahwa sebagian besar varians dari indikator-indikator tersebut dapat dijelaskan oleh konstruk latennya, sehingga membuktikan kekuatan dan ketepatan pengukuran.

Dari sisi reliabilitas, hasil pengujian menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) untuk semua konstruk berada di atas 0,80, bahkan mendekati atau melampaui 0,90 dalam beberapa kasus. Tingkat reliabilitas yang tinggi ini memastikan bahwa kuesioner yang digunakan stabil dan dapat dipercaya untuk mengukur variabel-variabel penelitian secara konsisten dari waktu ke waktu. Selain itu, uji validitas diskriminan dengan metode Fornell-Larcker Criterion juga terpenuhi, di mana akar kuadrat AVE dari setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Kondisi ini membuktikan bahwa setiap konstruk merupakan konsep yang unik dan berbeda secara empiris, serta tidak tumpang-tindih dengan konstruk lain dalam model. Secara keseluruhan, temuan dari evaluasi outer model ini memvalidasi kualitas pengukuran model penelitian, sehingga memberikan dasar yang

kuat dan sah untuk melanjutkan analisis terhadap model struktural (inner model) dan pengujian hipotesis.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dievaluasi dengan melihat R^2 untuk variabel endogen. Nilai R^2 untuk Kinerja Karyawan adalah 0.682, yang berarti model (CGO, KNF, POS) dapat menjelaskan 68.2% varians dalam Kinerja Karyawan, termasuk dalam kategori substansial. Nilai predictive relevance (Q^2) sebesar 0.521 (>0) menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Hal ini dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 2. Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Variabel Endogen	R-Square (R^2)	Interpretasi Kekuatan Prediksi (berdasarkan Chin, 1998)	Predictive Relevance (Q^2)	Interpretasi (berdasarkan Hair et al, 2019)	Q^2
Kinerja Karyawan	0.682	Substansial ($0.67 \geq R^2 \geq 0.33$)	0.521	Relevansi Baik ($Q^2 > 0$)	Prediktif

Sumber: SmartPLS 4.0. (2026)

Hasil evaluasi model struktural (inner model) menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki daya prediksi dan kemampuan penjabar yang sangat kuat. Nilai R-Square (R^2) sebesar 0,682 mengindikasikan bahwa variabel-variabel eksogen dalam penelitian—yaitu Career Growth Opportunity (CGO), Kompensasi Non-Finansial (KNF), dan Perceived Organizational Support (POS)—secara bersama-sama mampu menjelaskan 68,2% varians dari Kinerja Karyawan di BPSDMD Provinsi Lampung. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Chin (1998), nilai R^2 pada kisaran ini dikategorikan sebagai substansial, yang mengonfirmasi bahwa kontribusi ketiga prediktor tersebut terhadap kinerja tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga bermakna secara praktis. Hal ini memperkuat posisi model sebagai kerangka teoritis yang relevan dalam mengurai determinan kinerja di lingkungan organisasi publik.

Selain kekuatan penjabar, model ini juga diuji daya prediktifnya melalui predictive relevance (Q^2). Dengan nilai Q^2 sebesar 0,521 yang diperoleh dari prosedur blindfolding (Stone-Geisser) pada omission distance (D) = 7, dapat disimpulkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Nilai Q^2 yang jauh di atas nol ini mengindikasikan bahwa model tidak hanya cocok (fit) dengan data sampel yang digunakan, tetapi juga mampu memprediksi dengan akurat data yang tidak ikut serta dalam proses estimasi. Dengan kata lain, model yang diusulkan memiliki stabilitas dan keandalan yang tinggi, sehingga dapat diandalkan untuk melakukan prediksi dalam konteks serupa di masa mendatang. Temuan ini semakin mengukuhkan validitas dan kesiapan model sebagai dasar untuk pengambilan keputusan strategis dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dengan analisis path dan bootstrapping disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis (Path Coefficients)

Hipotesis	Hubungan	Path Coefficient (β)	t-Statistik	p-Value	Keterangan
H1	CGO -> Kinerja Karyawan	0.352	4.876	0.000	Diterima (Signifikan)
H2	KNF -> Kinerja Karyawan	0.285	3.921	0.000	Diterima (Signifikan)
H3	POS -> Kinerja Karyawan	0.401	5.432	0.000	Diterima (Signifikan)

(Catatan: $\alpha = 0.05$) (t-tabel ≈ 1.96)

Diskusi

Penelitian ini berhasil menguji dan membuktikan ketiga hipotesis yang diajukan, yaitu Career Growth Opportunity (CGO), Kompensasi Non-Finansial (KNF), dan Perceived Organizational Support (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BPSDMD Provinsi Lampung.

Pengaruh Career Growth Opportunity terhadap Kinerja

Hipotesis pertama diterima ($\beta = 0,352$) ($p = 0,000$). Temuan ini mengonfirmasi bahwa persepsi terhadap peluang pertumbuhan karier berperan penting dalam mendorong peningkatan performa kerja. Sejalan dengan teori pengembangan karier modern, kesempatan promosi, pelatihan berbasis kompetensi, dan penugasan yang menantang berfungsi sebagai sinyal bahwa organisasi berinvestasi pada masa depan pegawai (Lee et al, 2021) (Mylona & Mihail, 2020). Dalam perspektif psikologis, CGO memenuhi kebutuhan aktualisasi diri sebagaimana dijelaskan dalam teori motivasi, sehingga pegawai terdorong untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja sebagai bentuk komitmen terhadap peluang yang diberikan.

Dalam konteks BPSDMD, hasil ini menunjukkan bahwa ASN tidak semata-mata berorientasi pada keamanan kerja (job security), tetapi juga pada pertumbuhan profesional. Program seperti job rotation, keterlibatan dalam proyek strategis daerah, serta akses pelatihan berbasis kompetensi dapat meningkatkan sense of progression dalam karier ASN. Secara praktis, ketika pegawai melihat adanya jalur karier yang jelas dan transparan, mereka akan mengembangkan orientasi jangka panjang terhadap organisasi. Hal ini menciptakan efek psikologis berupa peningkatan keterlibatan kerja (work engagement) dan investasi usaha yang lebih besar dalam setiap tugas yang diemban.

Lebih lanjut, dalam kerangka RBV (Barney, 1991), CGO dapat dipandang sebagai mekanisme organisasi untuk mengembangkan human capital yang bernilai, langka, dan sulit ditiru. ASN yang memiliki akses terhadap pembelajaran berkelanjutan dan pengalaman kerja yang variatif akan memiliki kompetensi yang lebih adaptif terhadap perubahan kebijakan publik. Dengan demikian, peningkatan kinerja yang dihasilkan bukan hanya bersifat individual, tetapi juga meningkatkan kapasitas kelembagaan BPSDMD secara keseluruhan.

Pengaruh Kompensasi Non-Finansial terhadap Kinerja

Hipotesis kedua diterima ($\beta = 0,285$) ($p = 0,000$). Meskipun koefisiennya lebih rendah dibanding CGO dan POS, KNF tetap memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mendukung literatur yang menyatakan bahwa penghargaan non-material seperti pengakuan, fleksibilitas kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak psikologis yang kuat terhadap motivasi intrinsik (Nazir et al, 2018) (Honig, 2021). Dalam birokrasi yang sistem remunerasinya relatif rigid, kompensasi non-finansial menjadi instrumen strategis untuk menjaga semangat kerja dan loyalitas pegawai.

Di lingkungan BPSDMD, bentuk penghargaan seperti apresiasi terbuka atas kinerja, lingkungan kerja yang kolaboratif, dan fleksibilitas dalam penyelesaian tugas administratif dapat meningkatkan rasa dihargai dan makna pekerjaan. Fenomena ini mencerminkan pergeseran paradigma dari pendekatan transaksional menuju relasi kerja berbasis nilai. Pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna dan diakui cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih proaktif dan bertanggung jawab.

Selain itu, KNF juga berfungsi sebagai buffer mechanism terhadap keterbatasan finansial organisasi. Dalam situasi anggaran yang terbatas, organisasi tetap dapat mempertahankan motivasi pegawai melalui desain pekerjaan yang menantang dan budaya kerja yang suportif. Hal ini memperlihatkan bahwa efektivitas manajemen SDM sektor publik tidak semata-mata ditentukan oleh besaran insentif finansial, melainkan oleh kemampuan organisasi menciptakan pengalaman kerja yang positif dan bermakna.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja

Hipotesis ketiga diterima dengan koefisien tertinggi ($\beta = 0,401$) ($p = 0,000$), menjadikan POS sebagai prediktor paling dominan dalam model penelitian ini. Temuan ini konsisten dengan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964), yang menyatakan bahwa ketika pegawai merasakan dukungan organisasi, muncul norma timbal balik (norm of reciprocity) yang mendorong mereka membalas dengan peningkatan kinerja. Studi Jin & McDonald (2017) serta Moon & Lim (2025) juga menunjukkan bahwa POS berhubungan langsung dengan keterlibatan kerja dan perilaku inovatif di sektor publik.

Dalam konteks BPSDMD, POS dapat terwujud melalui kepedulian pimpinan terhadap kesejahteraan pegawai, transparansi kebijakan, serta dukungan saat pegawai menghadapi tekanan kerja. Ketika ASN merasa didengar dan dihargai, mereka membangun keterikatan emosional terhadap organisasi. Keterikatan ini melampaui kewajiban formal dan mendorong kontribusi ekstra (extra-role behavior) yang berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan dan produktivitas.

Secara strategis, dominannya pengaruh POS menunjukkan bahwa dimensi relasional dalam birokrasi memiliki peran yang sangat penting. Birokrasi yang sering diasosiasikan dengan struktur formal dan impersonal justru membutuhkan pendekatan manajemen yang humanistik agar kinerja dapat optimal. Dengan memperkuat budaya organisasi yang suportif, BPSDMD dapat membangun lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga berkelanjutan dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja ASN tidak dapat dicapai melalui satu pendekatan tunggal. Integrasi antara jalur karier yang transparan (CGO), sistem penghargaan non-material yang bermakna (KNF), dan budaya organisasi yang suportif (POS) merupakan strategi yang saling melengkapi. CGO memberikan arah pertumbuhan, KNF memperkuat pengalaman kerja, dan POS menciptakan ikatan psikologis antara pegawai dan organisasi.

Model integratif ini menunjukkan bahwa pengelolaan ASN di sektor publik Indonesia perlu bergeser dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis berbasis human capital. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur manajemen SDM publik, tetapi juga memberikan dasar kebijakan yang konkret bagi BPSDMD dan pemerintah daerah dalam merancang sistem pengelolaan kinerja yang lebih adaptif dan berorientasi pada pengembangan manusia.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Career Growth Opportunity, Kompensasi Non-Finansial, dan Perceived Organizational Support merupakan determinan penting yang secara positif dan signifikan meningkatkan kinerja karyawan di BPSDMD Provinsi Lampung. Di antara ketiganya, Perceived Organizational Support menempati peran yang paling dominan, diikuti oleh Career Growth Opportunity dan Kompensasi Non-Finansial.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah penguatan model prediktif kinerja di sektor publik dengan memasukkan tiga variabel kontemporer sekaligus, serta mengontekstualisasikannya dalam setting birokrasi Indonesia. Implikasi praktisnya, pimpinan BPSDMD dan organisasi pemerintah daerah serupa disarankan untuk: (1) Memperkuat POS dengan meningkatkan kualitas komunikasi atasan-bawahan, menjamin keadilan prosedural dalam setiap kebijakan, dan secara aktif menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai. (2) Mendesain ulang CGO yang tidak hanya terpaku pada promosi struktural, tetapi juga menciptakan "jalan karier lateral" melalui penugasan proyek, pengayaan pekerjaan, dan program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan dan terevaluasi. (3) Menginstitusionalisasikan KNF dengan membuat sistem pengakuan yang formal, transparan, dan bermakna, serta mempertimbangkan kebijakan kerja fleksibel yang sesuai dengan karakteristik tugas.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada lingkup geografis yang terbatas pada satu organisasi di Provinsi Lampung, sehingga generalisasi temuan perlu kehati-hatian. Penelitian lanjutan dapat menguji model yang sama di berbagai instansi pemerintah daerah lain atau menambahkan variabel moderator seperti kepemimpinan transformasional atau variabel mediator seperti komitmen organisasi untuk memperdalam pemahaman tentang mekanisme hubungan antar variabel.

Daftar Pustaka

- Afsar, B., & Badir, Y. (2017). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 95–109. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2015-0086>
- Anhar, M., Kartomo, K., & Wonua, A. R. (2025). Enhancing Job Satisfaction through Career Development and Organizational Climate: A Study on Non-ASN Employees in Kolaka. *Journal of Economics and Business (JECOMBI)*, 6(02), 164–175.
- Aulia, H., Khaddapi, M., Rahmawati, R., Rismawati, R., & Pribadi, I. (2025). The Influence Of Leadership Style And Organizational Culture On Employee Performance Through Job Satisfaction As An Intervening Variable In The Environmental Service Of East Luwu Regency. *International Conference of Business, Education, Health, and Scien-Tech*, 2(1), 887–903.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Blau, P. M. (with Internet Archive). (1986). *Exchange and power in social life*. New Brunswick (U.S.A.): Transaction Books. <http://archive.org/details/exchangeandpowerins0000blau>
- Fadila, Y. S., Rahmisyari, & Arifin. (2026). Mediating Role of Work Motivation in the Relationship Between Work Culture and Employee Performance. *Golden Ratio of Data in Summary*, 6(1), 174–185. <https://doi.org/10.52970/grdis.v6i1.1824>
- Frey, B. S., Homberg, F., & Osterloh, M. (2013). Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service. *Organization Studies*, 34(7), 949–972. <https://doi.org/10.1177/0170840613483655>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage: Thousand Oaks.
- Honig, D. (2021). Supportive management practice and intrinsic motivation go together in the public service. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(13), e2015124118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2015124118>
- Jin, M. H., & McDonald, B. (2017). Understanding Employee Engagement in the Public Sector: The Role of Immediate Supervisor, Perceived Organizational Support, and Learning Opportunities. *The American Review of Public Administration*, 47(8), 881–897. <https://doi.org/10.1177/0275074016643817>
- Jin, R. Q., & Rainey, H. G. (2020). Positive in Public Service: Government Personnel, Constrained Incentives, and Positive Work Attitudes. *International Public Management Journal*, 23(1), 25–56. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1602572>
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Kao, J.-C., Cho, C.-C., & Kao, R.-H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082130>

- Ki, N. (2022). The Effectiveness of Monetary and Promotion Rewards in the Public Sector and the Moderating Effect of PSM (PSM-Reward Fit or PSM Crowding Out): A Survey Experiment. *Administration & Society*, 54(2), 277–310. <https://doi.org/10.1177/00953997211025983>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Journal of applied measurement*, 15(2), 160–175.
- Lee, Y., Lee, G., Kim, J., & Lee, M. (2021). Equity in Career Development of High School Students in South Korea: The Role of School Career Education. *Education Sciences*, 11(1), 20. <https://doi.org/10.3390/educsci11010020>
- Mangli, L., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2023). The Influence of Human Capital, Relational Capital, Organizational Capital, and the Information Technology Utilization on the ASN Performance in the Regional Social Services of the North Sulawesi Province Government. *International Journal of Information Technology and Education*, 3(1), 147–172. <https://doi.org/10.62711/ijite.v3i1.146>
- Moon, K.-K., & Lim, J. (2025). Exploring the Impact of Organizational Identification on Innovative Work Behavior in the Korean Public Sector: The Moderating Role of Charismatic Leadership. *Behavioral Sciences*, 15(9), 1218. <https://doi.org/10.3390/bs15091218>
- Mylona, E., & Mihail, D. (2020). Public Employees' Motivation to Learn and Develop in Greece. Dalam *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (hlm. 1–6). Springer. <https://ruomoplus.lib.uom.gr/bitstream/8000/679/1/Motivation%20to%20Learn%20Develop%20%20REVISED.pdf>
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124418>
- Okon, S. E., Dakare, O., Akaighe, G. O., & Adebisi, S. O. (2025). Organisational career growth and work engagement: A moderated mediated model. *Career Development International*, 30(3), 239–254. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2024-0228>
- Prismakova, P., & Lallatin, N. (2023). Perceived organizational support in public and nonprofit organizations: Systematic review and directions for future research. *International Review of Administrative Sciences*, 89(2), 467–483. <https://doi.org/10.1177/00208523211033822>
- Putra, F. P., Sari, V. N., & Afuan, M. (2024). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR LPN Panampung Kota Bukittinggi. *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 2(4), 330–343. <https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Trending/article/download/3197/2874>
- Wang, L., & Abu Hasan, N. (2024). Exploring organizational career growth: A systematic literature review and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2398728. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2398728>

-
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector— Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387–412. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup009>
- Xu, Y., Liu, D., & Tang, D. (2022). Decent work and innovative work behaviour: Mediating roles of work engagement, intrinsic motivation and job self-efficacy. *Creativity and Innovation Management*, 31(1), 49–63. <https://doi.org/10.1111/caim.12480>