JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 08 Januari 2026 | **Revised:** 20 Januari 2026 | **Accepted:** 24 Februari 2026

Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Instruktur melalui Motivasi Kerja di Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Bandung

Soni Hazam Ardiansyah[1], Rudi Bambang Trisilo[2]
[1]Universitas Trilogi, Jakarta, Indonesia, hazamardiansyah@gmail.com
[2]Universitas Trilogi, Jakarta, Indonesia, rbt55@trilogi.ac.id

Corresponding Author: hazamardiansyah@gmail.com[1]

Abstract: *This study aims to analyze the influence of compensation and career development on instructor performance through work motivation as a mediating variable at the Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Bandung. The research used a quantitative approach with a cross-sectional design, with a sampling technique using a simple random sampling technique with a total of 65 BBPVP Bandung instructors as respondents. Data were collected using a structured questionnaire with a 5-point Likert scale. Data analysis in this study employed an outer model test consisting of convergent validity and reliability, and an inner model test consisting of the R-square test and hypothesis testing using SmartPLS version 4. The results showed that compensation and career development had a positive effect on work motivation. Furthermore, career development and work motivation had a direct effect on performance, while compensation had no direct effect on performance. The results also indicated that work motivation mediated the relationship between compensation and instructor performance and career development and instructor performance. Future research could further explore other variables influencing instructor performance.*

Keywords: *Compensation, Career Development, Work Motivation, Instructor Performance, Vocational Training*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja instruktur melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi di Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Bandung. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*, dengan Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling* dengan jumlah responden sebanyak 65 orang instruktur BBPVP Bandung. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur skala Likert 5 poin. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji *outer model* yang terdiri dari uji validitas konvergen dan uji reliabilitas, dan uji *inner model* yang terdiri dari uji *R Square* dan uji hipotesis dengan menggunakan SmartPLS versi 4. Hasil penelitian menunjukkan kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Kemudian pengembangan karir dan motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap

kinerja sedangkan kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga menunjukan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh hubungan kompensasi dengan kinerja instruktur dan pengembangan karir dengan kinerja instruktur. Penelitian selanjutnya dapat memperdalam analis variable lain yang mempengaruhi kinerja instruktur.

Kata Kunci: Kompensasi, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Kinerja Instruktur, Pelatihan Vokasi

PENDAHULUAN

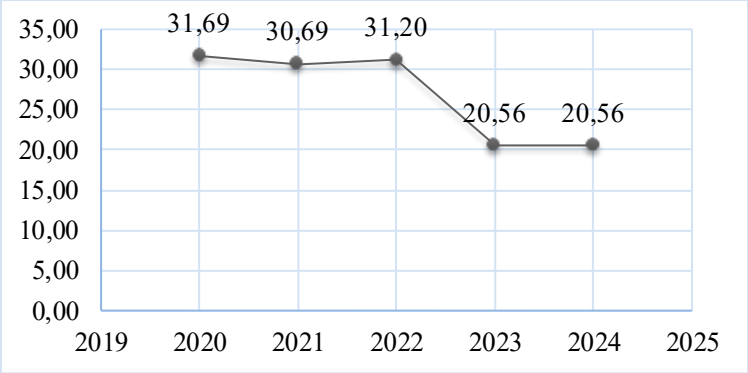
Indonesia menargetkan menjadi negara maju pada tahun 2045 dengan memanfaatkan bonus demografi yang memuncak sekitar 2030. Data Badan Pusat Statistik (Sakernas Februari 2025) menunjukkan angkatan kerja mencapai 153,05 juta orang dengan tingkat pengangguran terbuka 4,76%. Sebagian besar tenaga kerja usia produktif (19-35 tahun) hanya berpendidikan menengah dan belum memiliki keterampilan spesifik sesuai kebutuhan industri.

Pemerintah merespons kondisi ini melalui Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2022 tentang Revitalisasi Pendidikan dan Pelatihan Vokasi, yang mentransformasi paradigma pelatihan dari *supply-oriented* menjadi *demand-oriented*. Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Bandung berperan strategis dalam implementasi kebijakan ini dengan menyelenggarakan program pelatihan otomotif, manufaktur, dan teknologi informasi komunikasi.

Kualitas instruktur menjadi faktor krusial dalam keberhasilan pelatihan vokasi. Peraturan Menteri PANRB Nomor 82 Tahun 2020 mengatur tugas dan tanggung jawab jabatan fungsional instruktur dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengembangan program pelatihan. Dalam rangka untuk mendorong kinerja instruktur, Kementerian Ketenagakerjaan sebelumnya telah mengeluarkan Peraturan Menteri Nomor 2 Tahun 2018 yang mengatur tentang jumlah jam tatap muka minimal serta pemberian honorarium bagi instruktur yang mengajar melebihi ketentuan tersebut. Kebijakan insentif ini dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi serta kinerja instruktur. Namun, kebjikan ini dicabut pada tahun 2023 yang dirasa berdampak pada penurunan motivasi dan kinerja instruktur di BBPVP Bandung.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional, Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional Instruktur mengalami perubahan, dimana dasar penilaian Angka Kredit adalah Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Perubahan terdapat pada penilaian angka kredit yang sebelumnya berbasis pada ruang lingkup tugas pada setiap jenjang jabatan berubah menjadi disesuaikan dengan ekspektasi pimpinan unit kerja, tidak lagi berbasis pada penyelarasan dengan butir-butir kegiatan. Perubahan mendasar yang dirasakan oleh Instruktur adalah adanya pembatasan Angka kredit maksimum yang dapat dikumpulkan dalam satu tahun yang mengakibatkan terhambatnya pengembangan karir atau kenaikan jabatan instruktur.

Penghentian pemberian kompensasi dan Perubahan Sistem Penilaian Kerja Instruktur tersebut dirasa memiliki pengaruh pada menurunnya motivasi kerja dan kinerja instruktur dalam melaksanakan pelatihan yang berdampak langsung pada penyelenggaraan pelatihan. Banyak instruktur yang mengalami penurunan motivasi dan kinerja, sehingga berimbas pada kelancaran pelaksanaan pelatihan. Hal ini tentu berpotensi memengaruhi kualitas penyelenggaraan vokasi secara keseluruhan, mengingat instruktur adalah salah satu kunci keberhasilan dalam proses peningkatan kompetensi tenaga kerja.



Gambar 1. Rata-Rata Nilai PAK Instruktur BPVP Bandung Tahun 2020 - 2024

Robbins (2008) menjelaskan hubungan kompleks antara upah dan kepuasan kerja, dimana pendapatan menjadi faktor utama yang memengaruhi kepuasan pekerja, terutama pada kondisi ekonomi rendah. Afandi (2018) mendefinisikan kompensasi sebagai seluruh bentuk pendapatan yang diterima pekerja untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, mendorong etos kerja, dan memotivasi kontribusi optimal. Penelitian Suciaty dan Rahmawati (2014) serta Merlina Aspita Edi Sugiono (2018) membuktikan dampak positif insentif finansial terhadap kinerja karyawan.

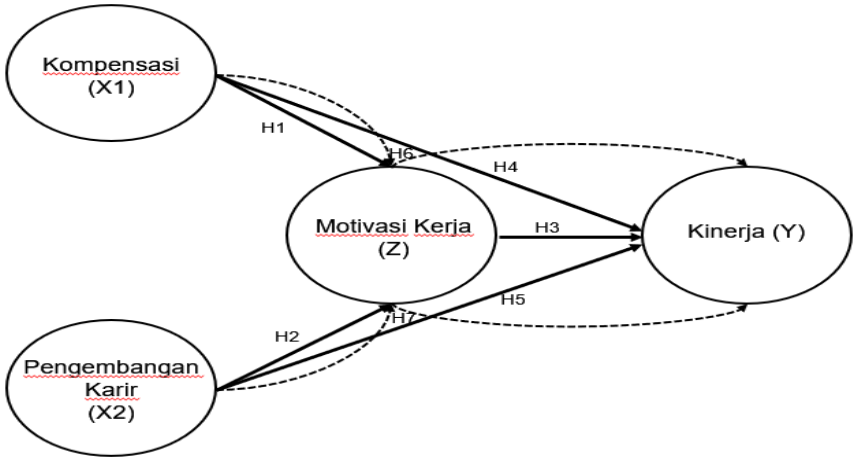
Pengembangan karir juga berperan penting dalam kinerja. Mangkunegara (2013) mendefinisikan pengembangan karir sebagai kegiatan untuk membantu pegawai menata masa depan agar perkembangan individu dan organisasi berjalan beriringan. Rivai (2008) menekankan pengembangan karir sebagai proses mengaplikasikan kemampuan individu untuk meraih tujuan karir. Penelitian Pratiwi (2015) menemukan adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Hasil ini konsisten dengan studi Oduma (2014) yang menegaskan bahwa dukungan karir mendorong peningkatan performa. Parerung (2014) juga membuktikan bahwa kejelasan arah karir mampu menumbuhkan motivasi sehingga pekerja terdorong memberikan kinerja yang lebih maksimal.

Motivasi kerja terbukti menjadi mediator penting dalam hubungan kompensasi-kinerja dan pengembangan karir-kinerja. Penelitian Yahya dan Yani (2023) di Kantor Kelurahan Blambangan Umpu menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap capaian kinerja pegawai. Andini dan Rosdiana (2023) semakin memperkuat temuan ini dengan membuktikan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dengan kualitas kinerja yang dihasilkan karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kompensasi, pengembangan karir, dan kinerja. Kusuma dan Ardana (2014) pada karyawan PT. Astra International Daihatsu Cabang Nusa Dua menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Safitri (2018) dalam penelitiannya pada guru di Kabupaten Indragiri Hilir menunjukkan kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Sementara itu, Nugroho dan Kunartinah (2012) membuktikan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia Tbk Cabang Kudus.

Dalam konteks pelatihan vokasi, Wibowo (2020) menemukan bahwa kompetensi instruktur dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja instruktur di Balai Latihan Kerja Industri Surabaya. Handayani (2019) dalam penelitiannya pada instruktur BLKPP Semarang mengungkap bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja instruktur. Namun, Susanto (2021) dalam penelitiannya di BLK Yogyakarta menemukan bahwa faktor kompensasi memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan pengembangan karir terhadap kinerja instruktur.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran untuk penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

H1: Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Motivasi Kerja
H2: Pengembangan Karir berpengaruh secara langsung terhadap Motivasi Kerja
H3: Motivasi Kerja berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Instruktur
H4: Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Instruktur
H5: Pengembangan Karir berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Instruktur
H6: Motivasi Kerja berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Instruktur
H7: Motivasi Kerja berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara Pengembangan Karir dengan Kinerja Instruktur

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja instruktur melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi di Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Bandung. Penelitian ini akan menguji pengaruh langsung kompensasi dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja, menganalisis dampak motivasi kerja terhadap kinerja instruktur, serta mengevaluasi pengaruh langsung kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja instruktur. Selain itu, penelitian ini akan mengkaji peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara kompensasi dengan kinerja instruktur, serta dalam hubungan pengembangan karir dengan kinerja instruktur, sehingga dapat memberikan pemahaman komprehensif mengenai dinamika faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja instruktur pelatihan vokasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross sectional* untuk menganalisis hubungan kausal antara variabel kompensasi, pengembangan karir, motivasi kerja, dan kinerja instruktur. Metode ini dipilih karena memungkinkan pengukuran seluruh variabel pada waktu bersamaan dan menguji hipotesis hubungan sebab-akibat melalui analisis statistik.

Populasi penelitian adalah seluruh instruktur di Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Bandung yang berjumlah 77 orang. Penentuan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin dengan margin of error 5%:

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

Berdasarkan perhitungan, diperoleh sampel minimal 65 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* untuk memastikan setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai responden. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju).

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner langsung kepada responden menggunakan *google form*. Sebelum pengisian, responden diberikan penjelasan tentang tujuan penelitian dan jaminan kerahasiaan data.

Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Square* (SEM-PLS) melalui software SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan antar variabel laten secara simultan dan menganalisis peran mediasi motivasi kerja dalam model penelitian.

Tahapan analisis meliputi: (1) evaluasi *outer model* untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen melalui *convergent validity* (loading factor > 0,7), *discriminant validity*, *composite reliability* (> 0,7), *Average Variance Extracted* (> 0,5), dan Cronbach's alpha (> 0,6); (2) evaluasi *inner model* untuk menilai kekuatan prediktif model melalui R-square, dan *predictive relevance* (Q^2); dan (3) pengujian hipotesis menggunakan *bootstrapping* dengan kriteria t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 65 pegawai BBPVP Bandung sebagai sampel penelitian. Berdasarkan karakteristik demografis, mayoritas responden berjenis kelamin pria sebanyak 47 orang (72,31%) dan perempuan 18 orang (27,69%). Dari segi usia, sebagian besar responden berada pada kelompok usia 41-50 tahun (41,54%) dan 31-40 tahun (40,00%). Tingkat pendidikan didominasi oleh lulusan S1 sebanyak 45 orang (69,23%), diikuti S2 sebanyak 11 orang (16,92%), dan Diploma 9 orang (13,85%). Berdasarkan jabatan, mayoritas responden adalah instruktur sebanyak 19 orang (29,23%) dan instruktur ahli pertama 14 orang (21,54%).

Untuk menguji keterkaitan variabel-variabel ini, digunakan pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan metode estimasi *Partial Least Square* (PLS). Metode ini dipilih karena cocok diterapkan pada penelitian dengan ukuran sampel yang relatif kecil, tetapi memiliki kerangka model yang cukup rumit.

Dalam penerapannya, SEM-PLS dibagi ke dalam dua tahap utama. Tahap pertama adalah *outer model*, yakni model pengukuran yang menguji seberapa kuat indikator mampu merepresentasikan konstruk latennya. Dari sini, dapat terlihat indikator mana yang paling konsisten mendeskripsikan variabel yang diukur. Tahap berikutnya adalah *inner model* atau model struktural, yang digunakan untuk menelusuri hubungan antarvariabel laten dan menilai arah serta kekuatan pengaruh antarvariabel, termasuk bagaimana peran variabel mediasi bekerja.

Analisis *outer model* terdiri dari uji validitas konvergen dan *average variance extracted* (AVE). Hasil *outer loading* menunjukkan bahwa nilainya > 0,7 dan nilai AVE >0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa item dalam kuesioner valid. Uji reliabilitas didasarkan pada *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel reliabel sebab nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* >0,7. Pengujian kemudian dilanjutkan dengan Uji Struktural Model (*Inner Model*). Pengujian ini merupakan uji jenis dan besaran pengaruh dari variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Pengujian ini terdiri dari 2 tahap yaitu uji Koefisien Determinan R *Square* (R^2) yaitu pengujian yang menghitung seberapa besar variabel laten independen menjelaskan varians dari variabel laten dependen, dan uji hipotesis yang merupakan pengujian terhadap hipotesis model penelitian.

Tabel 1. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Laten Variable	R^2
Kompensasi, Pengembangan karir → Motivasi kerja	0.363
Kompensasi, Pengembangan karir, Motivasi kerja → Kinerja Instruktur	0.713

Sumber: hasil olah data primer, 2025

Nilai R^2 untuk motivasi kerja sebesar 0,363 menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir secara bersama-sama mampu menjelaskan 36,3% variasi motivasi kerja instruktur, dengan 63,7% sisanya dijelaskan faktor lain di luar model. Nilai ini dikategorikan moderat menurut kriteria Ghozali (2015). Untuk kinerja instruktur, nilai R^2 sebesar 0,713 menunjukkan bahwa kompensasi, pengembangan karir, dan motivasi kerja mampu menjelaskan 71,3% variasi kinerja instruktur. Nilai ini dikategorikan kuat, mengindikasikan bahwa model penelitian cukup representatif dalam menjelaskan hubungan antarvariabel.

Nilai Q^2 sebesar 0,817 > 0 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik. Artinya, 81,7% variasi kinerja instruktur dapat diprediksi dengan baik oleh variabel dalam model.

Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh langsung dalam penelitian ini terdiri dari lima hipotesis. Pengujian hipotesis menggunakan metode bootstrapping dengan kriteria t-hitung > t-tabel (1,96) dan p-values < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian menunjukkan tujuh hipotesis dengan enam hipotesis diterima dan satu ditolak seperti yang disajikan dalam Tabel 6.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh Langsung					
H1	Kompensasi -> Motivasi Kerja	0.315	2.405	0.017	Diterima
H2	Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0.354	2.362	0.019	Diterima
H3	Motivasi Kerja -> Kinerja Instruktur	0.552	6.663	0.000	Diterima
H4	Kompensasi -> Kinerja Instruktur	0.107	1.182	0.238	Ditolak
H5	Pengembangan Karir -> Kinerja Instruktur	0.317	3.261	0.001	Diterima
Pengaruh Tidak Langsung					
H6	Kompensasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Instruktur	0.174	2.149	0.032	Diterima
H7	Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja -> Kinerja Instruktur	0.195	2.177	0.030	Diterima

Sumber: hasil olah data primer, 2025

Uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan path coefficient sebesar 0,315 dan nilai t-hitung 2,405 > t-tabel 1,96 serta p-values 0,017 < 0,05, sehingga H1 diterima. Pengembangan karir juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (H2) dengan path coefficient 0,354, t-hitung 2,362 > t-tabel 1,96, dan p-values 0,019 < 0,05. Motivasi kerja menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap kinerja instruktur (H3) dengan path coefficient 0,552, t-hitung 6,663 > t-tabel 1,96, dan p-values 0,000 < 0,05.

Dalam pengaruh langsung terhadap kinerja instruktur, kompensasi tidak berpengaruh signifikan (H4) dengan path coefficient 0,107, t-hitung 1,182 < t-tabel 1,96, dan p-values 0,238 > 0,05, sehingga H4 ditolak karena tidak memenuhi kriteria signifikansi. Sebaliknya, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instruktur (H5) dengan path coefficient 0,317, t-hitung 3,261 > t-tabel 1,96, dan p-values 0,001 < 0,05.

Untuk pengaruh tidak langsung, motivasi kerja berhasil memediasi hubungan kompensasi dengan kinerja instruktur (H6) dengan path coefficient 0,174, t-hitung 2,149 > t-tabel 1,96, dan p-values 0,032 < 0,05. Demikian pula untuk hubungan pengembangan karir

dengan kinerja instruktur melalui motivasi kerja (H7) dengan path coefficient 0,195, t-hitung 2,177 > t-tabel 1,96, dan p-values 0,030 < 0,05.

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja instruktur di BBPVP Bandung. Temuan ini konsisten dengan penelitian Rasnawati (2018) yang menemukan adanya hubungan positif antara kompensasi dan motivasi kerja. Rini (2014) juga menguatkan hasil serupa, di mana kompensasi terbukti meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Analisis deskriptif mengungkap bahwa indikator dengan penilaian tertinggi adalah ketersediaan fasilitas dan sarana-prasarana yang menunjang kenyamanan kerja. Hal ini memberikan fakta bahwa kompensasi nonfinansial berupa budaya kerja yang nyaman dapat dihargai oleh pegawai. Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah adalah pemberian bonus atau insentif finansial. Artinya, meskipun insentif telah diberikan, pegawai masih menilai kompensasi finansial belum sesuai harapan, sehingga aspek ini perlu mendapat perhatian lebih dari BBPVP Bandung.

Secara teoretis, kompensasi yang dianggap adil, layak, dan kompetitif dapat menumbuhkan rasa dihargai pada diri karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja mereka. Kompensasi tidak hanya terbatas pada gaji pokok, tetapi juga meliputi berbagai bentuk tunjangan, fasilitas, maupun penghargaan lain yang diberikan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi lembaga untuk merancang sistem kompensasi yang menyeluruh, transparan, dan sesuai dengan kontribusi pegawai, agar motivasi kerja instruktur dapat terus terjaga pada tingkat yang tinggi.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja instruktur di BBPVP Bandung. Hal ini berarti semakin jelas adanya peluang pengembangan karir para instruktur, maka para instruktur akan lebih termotivasi dalam bekerja untuk mencapai tujuan BBPVP Bandung.

Temuan ini mendukung secara empiris penelitian sebelumnya oleh Balbed dan Sintaasih (2019) yang membuktikan dalam penelitiannya bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Demikian pula Putri dan Frianto (2019) membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Dari hasil analisis deskriptif, indikator yang memperoleh nilai tertinggi dari responden adalah adanya kesempatan pelatihan yang diberikan secara berkala oleh BBPVP Bandung. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga telah menyediakan sarana pengembangan diri yang cukup rutin untuk pegawainya. Sebaliknya, skor terendah terdapat pada indikator terkait promosi jabatan bagi pegawai berprestasi. Rendahnya nilai ini dapat dipahami karena jumlah posisi jabatan yang terbatas, sehingga tidak semua pegawai yang berprestasi bisa langsung memperoleh promosi.

Secara keseluruhan, pengembangan karir terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja. Pegawai yang melihat adanya kesempatan untuk berkembang cenderung lebih bersemangat, merasa dihargai, dan terdorong untuk bekerja lebih baik. Prospek karir yang jelas juga menumbuhkan keyakinan bahwa kinerja yang baik akan membuka peluang yang lebih tinggi di masa depan. Dengan demikian, pengembangan karir tidak hanya mendukung peningkatan kompetensi, tetapi juga memperkuat motivasi instruktur dalam bekerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Instruktur

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instruktur BBPVP Bandung. Sebaliknya, ketika motivasi menurun, kinerja instruktur juga ikut mengalami penurunan.

Hasil ini mendukung penelitian Balbed dan Sintaasih (2019) yang membuktikan bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Dewi dan Utama (2016) juga menemukan hal serupa, bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai.

Berdasarkan analisis deskriptif, indikator dengan skor tertinggi adalah pernyataan bahwa pegawai bekerja dengan penuh semangat setiap hari. Hal ini menggambarkan bahwa motivasi mendorong instruktur untuk menampilkan semangat kerja yang konsisten. Sementara itu, skor terendah terdapat pada indikator inisiatif dalam memberikan ide-ide kreatif untuk menyelesaikan masalah pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai dengan motivasi rendah cenderung pasif, sehingga kontribusi ide inovatif menjadi minim.

Secara umum, motivasi kerja terbukti memengaruhi kinerja pegawai. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi biasanya lebih disiplin, produktif, serta bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan kondisi yang dapat menumbuhkan motivasi, misalnya melalui penghargaan, kesempatan pengembangan diri, serta hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Instruktur

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja instruktur di BBPVP Bandung. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa mekanisme pemberian kompensasi di lembaga ini belum berjalan efektif, sehingga tidak banyak mendorong peningkatan kinerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Agus dkk. (2023) yang juga menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan serupa dikemukakan oleh Febriani dan Setia (2021), yang menyimpulkan bahwa sistem kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara teoretis, kompensasi seharusnya menjadi faktor pendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Namun, ketika jumlah kompensasi tidak sesuai dengan harapan, dirasa tidak adil, atau diberikan tanpa transparansi mekanisme yang jelas, maka kompensasi kehilangan fungsinya sebagai alat motivasi. Karyawan yang merasa kompensasinya terlalu rendah atau tidak sebanding dengan kontribusi yang diberikan cenderung kurang terdorong untuk meningkatkan kinerja. Meskipun dalam penelitian ini kompensasi tidak berpengaruh secara langsung, kompensasi yang layak, adil, dan transparan tetap penting dipertimbangkan organisasi agar dapat menjaga motivasi sekaligus memperbaiki kinerja pegawai di masa depan.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Instruktur

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instruktur di BBPVP Bandung. Artinya, semakin terarah dan sesuai program pengembangan karir yang diberikan, semakin meningkat juga kinerja yang dihasilkan oleh para instruktur.

Hasil ini memperkuat temuan Manansal dkk. (2016) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berhubungan positif dengan peningkatan kinerja pegawai. Penelitian Fachrurozi dkk. (2022) juga menguatkan, dengan membuktikan bahwa jalur karir yang jelas berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Program pengembangan karir yang efektif membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja kerja mereka. Pengembangan karir dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai melihat bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berkembang dan maju

dalam karir mereka, mereka cenderung lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka. Kesempatan pengembangan karir meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Ho, dkk., 2025).

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Instruktur melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instruktur melalui motivasi kerja. Hal ini berarti motivasi kerja berhasil memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja instruktur pada BBPVP Bandung.

Hasil ini memperkuat temuan penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Indah Armantari, Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat dan Ida Ayu Mahsyuni (2020) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Rini, Dibyantoro, M. Ihsan Ardianto (2020) mengonfirmasi temuan ini dengan menunjukkan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai mediator utama yang menghubungkan pengaruh kompensasi dengan kinerja pegawai.

Secara langsung kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja instruktur. Namun kompensasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja instruktur. Sedangkan secara tidak langsung kompensasi berpengaruh terhadap kinerja instruktur melalui motivasi kerja. Motivasi berperan sebagai mediator antara kompensasi dan kinerja karyawan karena kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya akan mendorong kinerja yang lebih baik.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Instruktur Melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instruktur melalui motivasi kerja. Hal ini berarti motivasi kerja berhasil memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja instruktur pada BBPVP Bandung.

Kesimpulan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ammar Balbed dan Desak Ketut Sintaasih (2019) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja. Temuan serupa juga diungkapkan dalam penelitian oleh Ni Luh Putu Ariesta Dewi dan I Wayan Mudiartha Utama (2016), di mana motivasi kerja diidentifikasi sebagai mediator utama yang menghubungkan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan.

Dalam konteks BBPVP Bandung, tersedianya jalur karir yang jelas serta kesempatan untuk terus berkembang memberikan rasa aman sekaligus kepuasan, yang kemudian memicu motivasi lebih tinggi. Dorongan inilah yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Dengan pengembangan karir yang memuaskan, maka kinerja yang dihasilkan akan semakin tinggi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kompensasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja instruktur di BBPVP Bandung. Semakin tinggi kompensasi yang diterima, semakin besar pula dorongan para instruktur untuk bekerja secara optimal. Selain itu, pengembangan karir juga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, yang berarti bahwa semakin jelas arah dan peluang pengembangan karir yang tersedia, semakin tinggi pula semangat instruktur dalam memberikan kontribusi terbaik bagi BBPVP Bandung.

Motivasi kerja dalam penelitian ini terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instruktur. Tingkat motivasi yang tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja, sedangkan rendahnya motivasi dapat menurunkan kualitas hasil kerja yang dicapai. Namun,

kompensasi tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja instruktur, yang mengindikasikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai dengan harapan sehingga tidak banyak memengaruhi kinerja secara langsung.

Sebaliknya, pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instruktur, menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang relevan dengan kebutuhan instruktur dapat meningkatkan capaian kinerja secara optimal. Penelitian ini juga menemukan bahwa kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja, yang menandakan bahwa motivasi kerja berperan penting sebagai variabel mediasi dalam memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Demikian pula, pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja instruktur melalui motivasi kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor kunci yang menghubungkan kompensasi dan pengembangan karir dengan kinerja instruktur di BBPVP Bandung.

Keseluruhan temuan ini menegaskan pentingnya upaya peningkatan motivasi kerja melalui strategi pengembangan karir yang efektif dan sistem kompensasi yang lebih sesuai, agar kinerja instruktur dapat ditingkatkan secara berkelanjutan dan optimal.

REFERENSI

Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator. Riau: Zanafa Publishing.

Agus, S., Nelwan, O. S., & Uhing, Y. (2023). Pengaruh kompensasi, pengalaman kerja, dan kebahagiaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Massindo Sinar Pratama Tbk. *Jurnal EMBA, 11*(1), 395–404.

Ammar, B., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui pemediasi motivasi kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.

Andini, D. M., & Rosdiana, Y. (2023). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Bandung Conference Series: Accountancy*.

Armantari, N. L. I., Sugianingrat, I. A. P. W., & Mahsyuni, I. A. (2020). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada CV. Duta Niaga Bali Denpasar.

Aspita, M., Sugiono, E. (2018). Pengaruh Jenjang Karir, Kompensasi Finansial dan Status Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Daan Mogot.

Badan Pusat Statistik. (2025). Keadaan Pekerja di Indonesia Februari 2025. Jakarta Pusat: Badan Pusat Statistik.

Dewi, N. L. P. A., & Utama, I. W. M. (2016). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja pada Karya Mas Art Gallery.

Fachrurozi, H., Nahrisah, E., & Setiamy, A. A. (2022). Pengaruh sistem kerja dan career path terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Sucofindo. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*. Cattleya Darmaya Fortuna.

Febriani, L., dan Setia, S. (2021). Pengaruh Kompensasi Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial. Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo Vol 9 No 1, Juni.

Ho, R. S. P., Hadi, S., & Welsa, H. (2025). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 14*(1), 110–120.

Manansal, R., Sepang, J. L., & Baramuli, D. N. (2016). Pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsrat di Manado.

Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2013), Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Merlina, A., & Sugiono, E. (2018). Pengaruh jenjang karir, kompensasi finansial dan status karyawan terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Daan Mogot.

Oduma, dkk. 2014. "Influence of Career Development on Employee Performance in The Public University; A Case of Kenyatta University".s

Putri, W. A., & Frianto, A. (2019). Pengaruh pengembangan karier terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan (Studi kasus di PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik).

Rasnawati. (2018). Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PLN Rayon Lakawan Kabupaten Enrekang.

Rini, Dibyantoro, & Ardianto, M. I. (2014). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan PT Duta Oktan Semesta Palembang).

Suciaty, T., & Rachmawati. (2014). Hubungan kompensasi finansial dengan kinerja karyawan kontrak PT Unilever Body Care Indonesia Tbk.

Tamalika, T. (2017). Analisis pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Karyatama Saviera Palembang. *Jurnal Desimilasi Teknologi, 5*(2), 85–172.

Wibowo. (2017). Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.

Yahya, Y., & Yani, D. A. (2023). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Blambangan Umpu Kecamatan Blambangan Umpu. *Jurnal Relevansi: Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*.

Yuniati, F., & Purwatmini, N. (2017). Faktor yang berpengaruh pada motivasi kerja karyawan bagian produksi PT Tokai Rika Indonesia. *Jurnal Administrasi Kantor*.