



## Pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX), Motivasi Ekstrinsik, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Aviva Anjelika<sup>1\*</sup>, Kusuma Chandra Kirana<sup>2</sup>, Eko Yulianto<sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta

Email: [anjelikaaviva@gmail.com](mailto:anjelikaaviva@gmail.com)<sup>1\*</sup> [kusumack@ustjogja.ac.id](mailto:kusumack@ustjogja.ac.id)<sup>2</sup>

[ekoyulianto@ustjogja.ac.id](mailto:ekoyulianto@ustjogja.ac.id)<sup>3</sup>

### ABSTRACT

*Job satisfaction is an employee's positive emotional response to their work experience, which includes the appraisal of tasks, environment, and interpersonal relationships within the organization. The purpose of this study is to analyze the influence of leader-member exchange, extrinsic motivation, and career development on the employees of the Yogyakarta City Fire and Rescue Service using a quantitative design. A research sample of 80 respondents was determined through a probability sampling technique using the Slovin formula. Data were collected in January 2026 and analyzed using multiple linear regression analysis via SPSS version 26. The results indicate a positive and significant relationship between extrinsic motivation and job satisfaction ( $P\text{-value} = 0.000$ ,  $t\text{-value} = 6.116$ ), as well as between career development and job satisfaction ( $P\text{-value} = 0.012$ ,  $t\text{-value} = 2.570$ ). Conversely, Leader-Member Exchange did not show a significant relationship ( $P\text{-value} = 0.773$ ,  $t\text{-value} = 0.289$ ). The provision of tangible rewards and professional future certainty serves as a primary pillar in shaping positive employee attitudes, contributing significantly to the enhancement of job satisfaction within high-risk operational environments.*

**Keywords:** Career development, employee job satisfaction, extrinsic motivation, leader-member exchange

### ABSTRAK

Kepuasan kerja adalah respon emosional positif pegawai terhadap pengalaman kerjanya, yang mencakup penilaian terhadap tugas, lingkungan, serta hubungan interpersonal di organisasi. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh *leader-member exchange*, motivasi ekstrinsik dan pengembangan karir terhadap pegawai dinas pemadam kebakaran dan penyelamatan kota Yogyakarta menggunakan desain kuantitatif. Sampel penelitian sebanyak 80 responden ditentukan melalui teknik *probability sampling* dengan perhitungan rumus Slovin. Data dikumpulkan pada bulan Januari 2026 dan dianalisis melalui uji analisis regresi linear berganda menggunakan SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara motivasi ekstrinsik dan kepuasan kerja ( $P\text{-value} = 0,000$ ,  $t$  hitung 6,116) serta pengembangan karir dan kepuasan kerja ( $p\text{-value} = 0,012$ ,  $t$  hitung 2,570). *Leader-member exchange* tidak menunjukkan adanya hubungan yang signifikan ( $p\text{-value} = 0,773$ ,  $t$  hitung 0,289). Pemberian imbalan nyata dan kepastian masa depan profesional merupakan pilar utama dalam membentuk sikap positif pegawai, yang secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja di lingkungan operasional yang berisiko tinggi.

**Kata Kunci:** Kepuasan kerja pegawai, *Leader-Member Exchange*, motivasi ekstrinsik, pengembangan karir.

## Pendahuluan

Keberhasilan instansi dalam mencapai target operasional ditentukan oleh kualitas dan kesejahteraan sumber daya manusia yang mengoperasikan sarana tersebut (Amirudin, 2021). Dalam ekosistem layanan darurat seperti pemadam kebakaran, kepuasan kerja bukan sekadar manifestasi kenyamanan individu, melainkan fondasi psikologis krusial yang menjamin profesionalisme personel di tengah ancaman ledakan, suhu ekstrem, dan risiko runtuhnya bangunan (Sari et al., 2021). Berdasarkan UU Permendagri No. 16 Tahun 2020, Pemadam Kebakaran adalah aparat yang memiliki tugas pokok dan fungsi dalam pencegahan, pemadaman kebakaran, dan penyelamatan. Urgensi kepuasan kerja menjadi semakin nyata pada Damkarmat Kota Yogyakarta, mengingat data menunjukkan tren peningkatan insiden yang signifikan. Urgensi pengelolaan SDM di instansi ini semakin nyata jika meninjau fluktuasi beban kerja di Kota Yogyakarta. Meski pada tahun 2025 tercatat 63 kejadian kebakaran (turun 11,3% dari 71 kasus di tahun 2024), namun intensitas operasi penyelamatan tetap tinggi dengan total 653 evakuasi. Tren ini menunjukkan bahwa beban tugas personel tetap berat, terutama jika berkaca pada lonjakan drastis sebesar 60% pada tahun 2023 (90 kasus) dibandingkan tahun 2022 (56 kasus), serta tren peningkatan dari tahun 2021 (50 kasus) dan 2020 (43 kasus).

Kondisi kerja yang semakin ekstrem tersebut menuntut stabilitas emosional pegawai agar tetap mampu berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi. Hasil observasi awal mengonfirmasi bahwa tingginya risiko kerja di lapangan menjadi faktor signifikan bagi sejumlah pegawai Damkarmat kota Yogyakarta dalam memengaruhi stabilitas kepuasan kerja. Pada instansi layanan darurat dengan risiko tinggi seperti Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan, aspek kepuasan kerja menjadi semakin krusial mengingat adanya tuntutan kecepatan, ketanggapan, dan beban psikologis dalam setiap aksi penyelamatan (Fauziah & Amelia, 2025). Dalam konteks ini, kepuasan kerja ikut mengintervensi kinerja pegawai dikarenakan kepuasan kerja berperan sebagai dasar dalam pengelolaan SDM, karena berdampak pada produktivitas, loyalitas, serta retensi pegawai dalam jangka panjang (Sari et al., 2021). Secara konseptual, kepuasan kerja mencerminkan sikap emosional pegawai terhadap pekerjaannya, yang mencakup rasa nyaman, dihargai, dan termotivasi (Mangara & Kurniawan, 2025). Mahaputra et al. (2023) berpendapat bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk berkontribusi secara maksimal, sehingga tujuan organisasi menjadi lebih mudah tercapai. Pada instansi layanan darurat dengan risiko tinggi seperti Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan, aspek kepuasan kerja menjadi semakin krusial mengingat adanya tuntutan kecepatan, ketanggapan, dan beban psikologis dalam setiap aksi penyelamatan (Vieny et al., 2024).

Kepuasan kerja pegawai tidak terbentuk secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor individu dan organisasi. Salah satu determinan

utamanya adalah *Leader-Member Exchange*, yang menggambarkan bagaimana mutu interaksi dua arah terjalin di antara atasan-bawahan. Menurut Navarro (2024), variasi dalam kualitas hubungan ini menciptakan perbedaan tingkat kepercayaan, dukungan, dan loyalitas, yang pada gilirannya memengaruhi cara pemimpin memperlakukan anggota timnya. Hubungan LMX yang berkualitas tinggi ditandai dengan komunikasi efektif yang mampu meningkatkan kenyamanan serta keterlibatan pegawai sekaligus memberikan rasa aman secara psikologis bagi pegawai di tengah risiko kerja (Wolff et al., 2024) Sebaliknya, LMX yang rendah justru membuat pegawai merasa lebih rentan terhadap ancaman organisasi yang dapat menurunkan kepuasan pegawai (Noor, 2023) Meskipun secara teoretis hubungan ini sangat kuat, terdapat kontradiksi hasil dalam literatur empiris; Luh et al. (2020) menemukan pengaruh positif namun tidak signifikan, sementara Erika (2021) menemukan bahwa LMX tidak memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Selain faktor hubungan interpersonal, motivasi ekstrinsik muncul sebagai elemen fundamental dalam membentuk kepuasan kerja, terutama pada organisasi yang menerapkan sistem penghargaan berbasis Aljumah (2023). Faktor ini mencakup kompensasi nyata seperti upah kompetitif, tunjangan risiko, hingga kelengkapan Alat Pelindung Diri (APD) (Rambe et al., 2023). Bagi personel di lingkungan berisiko tinggi seperti Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Yogyakarta, pemenuhan aspek eksternal ini bukan sekadar urusan ekonomi, melainkan bentuk kompensasi atas beban operasional yang berat sekaligus penyeimbang psikologis terhadap stres kerja (Saefudin et al., 2023). Hasil penelitian Aji & Herawati (2022) mengindikasikan pengaruh signifikan, namun temuan ini ditentang oleh Erwan & Kurniawan (2022) yang membuktikan bahwa motivasi ekstrinsik tidak berdampak nyata pada kepuasan kerja.

Melengkapi aspek hubungan dan kompensasi, pengembangan karier menjadi determinan selanjutnya yang menjamin keberlanjutan profesional pegawai (Artati, 2022). Instansi yang menerapkan sistem pengembangan karier terencana melalui pelatihan dan promosi memberikan dukungan nyata bagi pertumbuhan individu Saefullah (2022). Menurut Mi Wang (2025), manajemen karier yang efektif mampu menyelaraskan ambisi pribadi petugas dengan tujuan strategis organisasi dalam hubungan yang saling menguntungkan (*win-win situation*). Secara teoretis, semakin baik akses pengembangan karier, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan (Yolinza & Doni, 2023). Hal ini didukung oleh temuan Yolinza & Marlius (2023), namun terdapat kesenjangan hasil dengan penelitian Saefullah (2021) yang mengindikasikan ketiadaan pengaruh yang signifikan antara pengembangan karier dengan kepuasan kerja.

Tingginya risiko keselamatan dan dinamika beban kerja yang dihadapi pegawai Damkarmat Kota Yogyakarta menjadikan kepuasan kerja sebagai aspek penting yang perlu mendapat perhatian. Meskipun demikian, kajian mengenai pengaruh *Leader-*

*Member Exchange*, motivasi ekstrinsik, dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pada lingkungan Damkarmat masih relatif terbatas. Namun demikian, inkonsistensi hasil dari penelitian terdahulu mengenai pengaruh ketiga variabel ini terhadap kepuasan kerja mengindikasikan adanya celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Melihat kondisi tersebut, penelitian ini diarahkan guna menganalisis pengaruh LMX, motivasi ekstrinsik, dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai Damkarmat Kota Yogyakarta.

### Metode Penelitian

Studi ini dirancang dengan menggunakan metodologi berbasis kuantitatif yang dijalankan secara sistematis dan berbasis pada data objektif. Kantor Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Yogyakarta menjadi lokasi dalam pelaksanaan penelitian ini dengan periode pengambilan data pada Januari 2026. Melalui pendekatan *probability sampling*, penelitian ini mengambil sampel dari populasi berjumlah 100 orang. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin, terpilih 80 pegawai yang memenuhi syarat sebagai subjek penelitian. Adapun bentuk perhitungan sampelnya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N \times e^2}$$
$$n = \frac{100}{1+100 \times 0,05^2} = \frac{100}{1,25} = 80$$

Studi ini menggunakan data primer dalam analisisnya. Perolehan data utama dilakukan melalui kuesioner dengan teknik Skala Likert. Instrumen ini menggunakan rentang skor 1–5 untuk menilai persepsi responden, dari pilihan "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju". Skala pengukuran ini digunakan untuk menentukan tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang diajukan. Dalam rangka menjamin keakuratan data, kualitas instrumen dievaluasi melalui prosedur pengujian validitas dan reliabilitas berbasis SPSS Statistics 26. Variabel LMX diukur menggunakan 7 pernyataan berdasarkan Maghfiroh & Pujiyanto (2024) seperti: "Saya selalu bisa mengandalkan bantuan pimpinan dalam situasi sulit". Variabel motivasi kerja diukur menggunakan 5 pernyataan berdasarkan Septina & Samuel (2020), seperti: "Saya berupaya menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada saya". Lalu, variabel pengembangan karir menggunakan 8 pernyataan berdasarkan Marcella & Ie (2022) seperti "Instansi tempat saya bekerja memiliki aturan yang jelas tentang pengembangan karir pegawai". Serta, variabel kepuasan kerja menggunakan 5 pernyataan berdasarkan Sinval & Marôco (2020) seperti: "saya merasa puas dengan pekerjaan yang sedang saya jalani saat ini". Analisis data dilakukan dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden, dilanjutkan uji validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik untuk memastikan kelayakan model. Setelah itu,

dilakukan uji hipotesis untuk mengetahui pengaruh *leader-member exchange*, motivasi ekstrinsik, dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.

### Hasil dan Pembahasan

Sampel penelitian sebanyak 80 orang ini didominasi oleh pegawai laki-laki (54%) dan perempuan (46%). Mayoritas responden berusia 21–25 tahun (55%). Karakteristik masa kerja menunjukkan bahwa 66% responden telah mengabdikan selama 1–3 tahun. Dari sisi latar belakang pendidikan, sebanyak 49% responden merupakan lulusan S1. Selain itu, komposisi penempatan kerja menunjukkan bahwa 60% pegawai menjalankan fungsi operasional di bagian non-lapangan.

**Uji Validitas.** Uji validitas dilakukan untuk memastikan instrumen mampu mempresentasikan konsep variabel yang diteliti. Berdasarkan kriteria pengujian, butir pernyataan dinyatakan valid jika nilai  $r$ -hitung lebih besar dari nilai  $r$  tabel (0,219). Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh item kuisioner untuk variabel independen (*leader-member exchange*, motivasi ekstrinsik dan pengembangan karir) dan variabel dependen (kepuasan kerja) memiliki nilai  $r$  hitung  $> 0,219$  ( $r$  tabel). Dengan demikian, instrumen ini memenuhi prasyarat validitas dan dapat diandalkan untuk alat ukur penelitian ini.

**Uji Reliabilitas.** Melalui uji reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*, diperoleh hasil bahwa nilai seluruh variabel penelitian berada di atas 0,60. Hal ini berlaku baik untuk variabel dependen (kepuasan kerja) maupun variabel independen yang mencakup motivasi ekstrinsik, pengembangan karir, serta *leader-member exchange*. Atas dasar tersebut, instrumen yang digunakan terbukti konsisten dan layak digunakan.

**Uji Asumsi Klasik.** Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan hasil analisis regresi tidak bias dan dapat diandalkan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *tolerance* melebihi 0,10 disertai angka *Variance Inflation Factor* (VIF) yang berada di bawah rentang 1,109 hingga 1,183 ( $VIF < 10$ ) sehingga tidak terjadi multikolinieritas. Selanjutnya, uji *Kolmogorov-Smirnov* mengonfirmasi bahwa data terdistribusi normal dengan tingkat signifikansi 0,200 ( $> 0,05$ ). Pengujian heteroskedastisitas juga menunjukkan tidak adanya gangguan pada model regresi karena seluruh variabel memiliki nilai signifikansi  $P. Sig > 0,05$ . Dengan demikian, model penelitian ini memenuhi seluruh prasyarat asumsi klasik dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

**Uji Analisis Regresi Linier Berganda.** Analisis regresi linier berganda digunakan sebagai metode statistik untuk mengevaluasi hubungan antara variabel dependen dengan beberapa variabel bebas secara simultan. Instrumen ini memungkinkan peneliti untuk memahami bagaimana sekelompok variabel independen secara kolektif memengaruhi variabel terikat.

Tabel 1. Hasil uji regresi linier berganda

| Model                  | Unstandarized B | Coefficients Std. Error |
|------------------------|-----------------|-------------------------|
| Constant               | 4.386           | 2.274                   |
| Leader-member exchange | 0,016           | 0,055                   |
| Motivasi Ekstrinsik    | 0,580           | 0,095                   |
| Pengembangan Karir     | 0,134           | 0,052                   |

Sumber: data primer 2026, diolah

$$Y = 4,386 + 0,016X_1 + 0,580X_2 + 0,134X_3 + e$$

Berdasarkan hasil uji persamaan regresi pada Tabel 1, dapat diketahui bahwa nilai konstanta sebesar 4,386 menyiratkan bahwa ketika *Leader-member exchange*, motivasi ekstrinsik, dan pengembangan karir diasumsikan bernilai nol, maka nilai kepuasan kerja tetap berada pada tingkat tersebut sebagai kondisi dasar (*baseline*). Koefisien regresi untuk kompetensi (0,016) yang mencerminkan kontribusi positif namun realtif minimal terhadap perubahan kepuasan kerja. Dengan nilai koefisien mencapai 0,580, motivasi ekstrinsik teridentifikasi sebagai variabel yang memberikan kontribusi paling signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Pengembangan karir menunjukkan koefisien sebesar (0,134), mencerminkan bahwa satu tingkat kenaikan pada pengembangan karir turut mendorong meningkatnya kepuasan kerja sebesar 0,130, dengan asumsi tidak ada perubahan pada variabel lainnya dalam model. Faktor-faktor lain yang memengaruhi variabel dependen namun tidak teridentifikasi di dalam model penelitian diwakili oleh keberadaan istilah kesalahan (*error term*).

**Uji Hipotesis.** Uji hipotesis dilakukan untuk menyelidiki dampak antar variabel dan menentukan apakah hasilnya signifikan secara statistik. Dalam analisis regresi, pengujian hipotesis umumnya dilakukan dengan menggunakan uji-t (uji parsial) dengan membandingkan nilai signifikansi hitung dengan tingkat signifikansi yang telah ditentukan sebelumnya. Hasilnya ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil uji hipotesis

| Model                  | t     | Sig.  |
|------------------------|-------|-------|
| Constant               | 1.929 | 0.058 |
| Leader-member exchange | 0.289 | 0.773 |
| Motivasi Ekstrinsik    | 6.116 | 0.000 |
| Pengembangan Karir     | 2.570 | 0.012 |

Sumber: data primer 2026, diolah

Melalui pengolahan data statistik, ditemukan bahwa *Leader-member exchange* (LMX) tidak memiliki dampak yang berarti bagi kepuasan kerja staf. Hasil tersebut mengakibatkan hipotesis pertama yang memprediksi adanya pengaruh positif dan signifikan dari LMX dinyatakan **tidak diterima**. Bukti ini didasarkan pada nilai t hitung sebesar 0,289 yang lebih kecil daripada t tabel (1,997), serta nilai probabilitas signifikansi (0,773) yang berada di atas kriteria 0,05.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, motivasi ekstrinsik terbukti memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan nilai  $t$  hitung = 6,116 >  $t$  tabel = 1,997 serta tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , kesimpulannya hipotesis kedua yang menyatakan adanya korelasi positif dan signifikan antara motivasi ekstrinsik dan kepuasan kerja **diterima**. Data statistik mengonfirmasi bahwa motivasi ekstrinsik memiliki peran penting dalam memengaruhi kepuasan kerja. Dengan capaian  $t$  hitung 6,116 (lebih besar dari  $t$  tabel 1,997) dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis kedua dapat **diterima**. Temuan ini menegaskan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara faktor motivasi eksternal dengan kepuasan kerja responden.

Pengujian statistik membuktikan bahwa pengembangan karier merupakan variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Temuan ini diperkuat oleh nilai capaian  $t$  hitung sebesar 2,570 yang lebih tinggi dari  $t$  tabel yakni 1,997, serta didukung oleh nilai signifikansi 0,012 yang berada di bawah kriteria 0,05. Berdasarkan fakta tersebut, hipotesis ketiga yang menduga adanya hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karier dengan kepuasan kerja **diterima**.

## Pembahasan

### Pengaruh *Leader-member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis data, variabel *Leader-member exchange* (LMX) terbukti tidak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Temuan ini berimplikasi hipotesis pertama **tidak diterima**, yang sebelumnya menduga adanya pengaruh positif dan signifikan dari LMX. Fakta ini didukung oleh perolehan nilai  $t$  hitung sebesar 0,289 yang masih berada di bawah ambang batas  $t$  tabel (1,997), serta angka signifikansi sebesar 0,773 yang melampaui standar 0,05. Lebih lanjut, skor rata-rata terendah untuk indikator *Leader-member exchange* ditemukan pada pernyataan: "Atasan saya memahami kesulitan dan kebutuhan yang saya hadapi dalam pekerjaan" ( $mean = 3,62$ ). Kondisi ini mengindikasikan bahwa di lingkungan kerja berisiko tinggi, hubungan interpersonal yang baik belum cukup untuk membangun kepuasan jika pimpinan tidak memiliki empati kognitif terhadap kesulitan nyata yang dihadapi personel saat bertugas. Personel di sektor ini tidak lagi membutuhkan sekadar keharmonisan hubungan, melainkan bentuk dukungan nyata yang mewujud pada pemahaman mendalam pimpinan terhadap hambatan taktis di lapangan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan pengaruh LMX, instansi perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dengan melibatkan atasan dalam evaluasi tugas lapangan dan membuka ruang diskusi mengenai hambatan kerja. Hal ini penting agar pimpinan lebih memahami kesulitan anggota, sehingga pegawai merasa didukung baik secara teknis maupun emosional dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, meskipun *Leader-member exchange* dapat mendukung motivasi ekstrinsik dan pengembangan karir, hal tersebut tidak secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dalam penelitian ini. Temuan ini memiliki relevansi

dengan hasil studi yang dilakukan oleh Zulfa (2021) yang menunjukkan bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja.**

Analisis terhadap dampak motivasi ekstrinsik pada kepuasan kerja di Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Yogyakarta mengungkapkan adanya pengaruh positif yang signifikan. Hipotesis kedua yang menguji hubungan signifikan antara motivasi ekstrinsik dan kepuasan kerja dapat **diterima**. Penerimaan hipotesis ini diperkuat oleh nilai  $t$  hitung = 6,116 >  $t$  tabel = 1,997 dan nilai signifikansi sebesar 0,000, yang menunjukkan bahwa variabel motivasi ekstrinsik memiliki dampak nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja responden. Selain itu, skor rata-rata tertinggi untuk indikator motivasi ekstrinsik ditemukan pada pernyataan: “saya menjalin hubungan yang harmonis dengan rekan kerja” di X2. 2 dan pada pernyataan “Saya menerima gaji yang sepadan dengan posisi pekerjaan saya” di X2.3 ( $mean = 4,29$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja. Selain itu, pegawai juga menilai bahwa kompensasi yang diterima telah sesuai dengan posisi pekerjaan, sehingga mencerminkan kondisi lingkungan kerja yang kondusif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja personel Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Yogyakarta. Secara khusus, hubungan yang harmonis antar rekan kerja dan kompensasi yang sesuai menjadi aspek yang paling menonjol dalam membentuk kepuasan kerja. Temuan ini memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai pentingnya faktor sosial dan finansial dalam mendukung kepuasan kerja pada profesi pelayanan darurat yang memiliki tingkat risiko dan tuntutan kerja yang tinggi, serta sejalan dengan temuan penelitian Utami et al. (2023) yang mendukung bahwa motivasi ekstrinsik memberikan pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja.

### **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.**

Kontribusi positif pengembangan karier terhadap kepuasan kerja di Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Yogyakarta telah dibuktikan secara empiris. Oleh karena itu, hipotesis 3 dalam studi ini **diterima**, didukung oleh fakta statistik berupa nilai  $t$  hitung 2,570 >  $t$  tabel 1,997) dan tingkat signifikansi yang memenuhi syarat sebesar 0,012. Hasil ini mencerminkan bahwa semakin baik sistem pengembangan karier, maka semakin tinggi pula level kepuasan kerja yang dirasakan. Adapun, skor rata-rata tertinggi indikator pengembangan karier ditemukan pada pernyataan: “Instansi memberikan kesempatan promosi yang adil bagi pegawai yang berprestasi” di X3.2 ( $mean = 4,06$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai menilai instansi telah memberikan kesempatan promosi yang adil bagi pegawai yang berprestasi. Persepsi

terhadap keadilan promosi tersebut menjadi indikator pengembangan karier yang paling menonjol dan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja personel Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Yogyakarta. Temuan ini menunjukkan bahwa pada profesi pelayanan darurat, kesempatan untuk memperoleh kemajuan karier secara objektif dan berdasarkan prestasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Noer (2022), yang menyatakan bahwa semakin baik pengembangan karier yang diterapkan dalam suatu organisasi atau instansi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.

### Kesimpulan

Penelitian ini untuk menganalisis keterkaitan antara *leader-member exchange*, motivasi ekstrinsik serta pengembangan karir dengan tingkat kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Yogyakarta. Berdasarkan hasil pengolahan data, terungkap bahwa baik motivasi ekstrinsik maupun pengembangan karir memberikan kontribusi positif yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dampak paling kuat dalam model penelitian ini ditunjukkan oleh variabel motivasi ekstrinsik karena adanya sistem kesejahteraan yang memadai dan arahan teknis yang jelas memberikan rasa aman bagi petugas saat menghadapi risiko tinggi di lapangan. Begitu pula dengan pengembangan karier yang memberikan pengaruh positif karena kebijakan promosi yang transparan *Leader-member exchange* menciptakan harapan akan kenaikan jabatan yang adil. Sebaliknya, kualitas interaksi antara pimpinan dan anggota tim (*Leader-Member Exchange*) belum mampu meningkatkan kepuasan kerja secara nyata; hal ini dikarenakan figur pimpinan dinilai baru sebatas memberikan kepercayaan tugas, namun belum sepenuhnya menjadi sumber inspirasi atau teladan kerja keras yang mampu memotivasi pegawai di tengah beban tugas yang berat.

### Saran

Berdasarkan temuan penelitian, Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Yogyakarta disarankan untuk terus mempertahankan sistem kesejahteraan dan transparansi promosi jabatan, mengingat motivasi ekstrinsik dan pengembangan karier merupakan pilar utama dalam menjaga kepuasan kerja petugas di lingkungan berisiko tinggi. Di sisi lain, kualitas hubungan atasan dan bawahan (*Leader-Member Exchange*) perlu direvitalisasi melalui transformasi gaya kepemimpinan, di mana figur pimpinan diharapkan tidak hanya sekadar mendelegasikan tugas, tetapi juga hadir sebagai sumber inspirasi dan teladan etos kerja yang nyata bagi anggota tim. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi variabel moderasi atau faktor

lain seperti stres kerja dan lingkungan kerja fisik guna memperdalam pemahaman mengenai dinamika kepuasan kerja pada instansi pelayanan publik dengan beban tugas yang berat.

### Daftar Pustaka

- Amirudin, F. H. (2021). *Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja. Jurnal Ilmu Manajemen, 9(1), 233-242.*
- Artati, Y. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Innovation, Theory & Practice Management Journal, 1(2), 100-115.*
- Devi, S. P., & Sopiah, S. F. H. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Hubungan Dengan Atasan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen, 13(1), 13-22.*
- Erwan K. Kurniawan I. (2022). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. PP-Cakra Kso Palembang
- Erika. (2021). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi, Fakultas Ekonomi, UIN Hidayatullah Jakarta.*
- Fauziah, S. P. & N. Amelia. (2025). Faktor-Faktor Kepuasan Kerja dan Teorinya: Studi Kasus pada Instansi Perusahaan. *Jurnal Karimah Tauhid, 4 (9), 6.700-6.703*
- Maghfiroh, M. Umi. Wahyu E. P. (2024). Leader-Member Exchange to Individual Productivity and Individual Performance: Moderation effect of Seniority. *Journal of Applied Management Studies, 5 (2), 238 - 259*
- Mahaputra, M. R., A. Maharani & M. R. Mahaputra. (2023) Hubungan Pengakuan dan Rekan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Literature Review). *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Penelitian Terapan, 1(1), 1 - 7*
- Mangara, M. J., & Kurniawan, I. S. (2025). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kencana Hijau Bina Lestari Gayo Lues. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi), 9(1), 218-230.*
- Marcella, Jessica. Mei Ie. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Turnoover Invention Karyawan. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis, 6 (1), 213 - 223*
- Mi Wang, D. (2025). The Effect Of Career Management On Employee Job Satisfaction: The Mediating Role Of Career Expectations. *Journal of Information Systems Engineering and Management, 10 (3), 282 -291*

- Noer, A.A. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Perkebunan Sumatera Utara. *Skripsi*, Fakultas Agama Islam, UMSU.
- Noor, S. (2023). Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja: Mediasi Komitmen Organisasi dan Perceived Organizational Support. *Jurnal Ilmiah dan Bisnis*, 24 (1), 26-41
- Rambe, O. T., Wolor, C. W., & Marsofiyati. (2023). Analisis Motivasi Ekstrinsik di PT Digivla Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 3(3), 238–248.
- Saefudin, A., Prayekti, & Septyarini, E. (2023). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 7(3), 1016–1029.
- Saefullah U. (2021). Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan. *Technomedia Journal*, 6 (2), 223 - 235
- Saefullah, U. A. (2022). Dampak Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan. *Technomedia Journal*, 6(2), 223–235. <https://doi.org/10.33050/tmj.v6i2.1761>
- Samuel, Theo. Fanny Septina. (2020). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Motivasi Instrinsik terhadap Kinerja karyawan CV. Muncul Anugerah Jaya. *Jurnal of Economic, Management and Accounting*, 3 (2), 103 – 112
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2024). Leader-member exchange and creativity. Dalam C. E. Shalley & L. L. Gilson (Eds.), *Handbook of Research on Leadership and Creativity* (hlm. 215–230). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803921761.00080>
- Sinval J, Maro<sup>^</sup>co J. (2020). Short Index of Job Satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLoS ONE* 15(4): e0231474. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>
- Tertrasari, L. Komariah A., Nurdin D., Kurniady D., Salsabil S. Permana R. (2024). Role of Leader-member Exchange in Improving Teacher Creativity. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan*. 8 (2), 361-376
- Utami, A., Sihura, S. S. G., & Lannasari, L. (2024). Hubungan motivasi kerja ekstrinsik dengan kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Andhika Jakarta Selatan tahun 2024. *Jurnal Vokasi Keperawatan (JVK)*, 7(2), 197–203. <https://doi.org/10.33369/jvk.v7i2.37594>

- Vieny Marita Amalia, Alamanda, D. T., Jumiati, & Yulia, H. (2024). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Di Dinas Pemadam Kebakaran Kabupaten Garut: Analysis of Job Satisfaction and Employee Performance at The Garut Regency Fire Department. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Dan Kebijakan Sosial*, 8(2), 108-124. <https://doi.org/10.25139/jmnegara.v8i2.8550>
- Wolff, M. The Threat of Electronic Performance Monitoring: Exploring The Role Of Leader-Member Exchange on Employee Privacy Invasion. *Journal of Vocational Behavior*, 154, 1 – 18.
- Yolinza, N., & Marlius, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 183–203. <https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jupiman/article/view/1640>
- Zulfa, N. F. I. (2021). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 414–424. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p414-424>