

ANALISIS KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DAN STRATEGI SDM SEBAGAI VARIABEL MODERATING

(Studi Pada Dinas Perindagkopdan Umkm Kabupaten Demak)

Oleh: Endah Winarti HS, dan Heru Susilo*)

Abstrak

Hasil pengujian hipotesis satu menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja $2,631 > t \text{ tabel} = 1,658$ dengan angka signifikansi $0,010 < \alpha = 0,05$ (signifikan) terbukti. Hipotesis 2 bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti. Hipotesis 3 bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti. Nilai t hitung dari pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar $2,048 > t \text{ tabel} = 1,658$ dengan angka signifikansi $= 0,043 < \alpha = 0,05$ (signifikan) terbukti. Hipotesis 5 bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.

Hipotesis 6 bahwa strategi SDM tidak memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening dari pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh besarnya pengaruh total $= 0,220 > p_4 = 0,154$ maka hipotesis 7 bahwa kepuasan kerja sebagai variabel intervening dari pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai terbukti. Bahwa kepuasan kerja sebagai variabel intervening dari pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh besarnya pengaruh total $= 0,509 > p_5 = 0,346$. Dengan demikian hipotesis (H8) bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terbukti.

(Kata Kunci: Motivasi kerja, pengembangan karier, kepuasan kerja dan kinerja pegawai).

1.1. Latar Belakang.

Pentingnya keberadaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi tidak hanya terkait dengan peran strategisnya dalam menentukan dinamika organisasi, melainkan lebih dari itu sumber daya manusia sebagai sebuah *entitas* organisasi, padanya melekat *unique characteristic* yakni disatu sisi sebagai *asset* organisasi sementara disisi lain adalah merupakan pengelola dari *asset* lainnya. Sebagai *asset* organisasi, SDM harus dioptimalkan sedemikian rupa sehingga mampu menempati posisinya sebagai *asset* strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun sebagai pengelola dari keseluruhan *asset* organisasi, SDM harus mampu merencanakan, mengelola dan mengawasi keseluruhan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi sekaligus memastikan bahwa keseluruhan sumber daya lainnya telah berfungsi secara optimal.

Salah satu fenomena yang sering terjadi dan menarik untuk dikaji di awal abad 21 adalah persaingan di bidang ketenagakerjaan yang sangat ketat. Hal tersebut dapat

diketahui pada setiap lowongan kerja yang ada baik instansi pemerintah maupun perusahaan swasta yang selalu dipenuhi oleh pencari kerja. Sempitnya lapangan pekerjaan dan tingkat persaingan yang sangat tinggi antar sesama pelamar menimbulkan *handycap* tersendiri bagi para pencari kerja. Tuntutan untuk meningkatkan kualitas individu calon pekerja sudah menjadi hal yang baku pada masa sekarang ini. Salah satu hal yang kemudian menjadi sebuah ironi adalah setelah mendapatkan pekerjaan - terutama para pegawai negeri sipil - masih ada yang belum mempunyai kesadaran untuk meningkatkan kualitas diri guna menunjang keberhasilan institusinya dalam mencapai prestasi kerja yang baik. Kualitas dalam hal ini adalah kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan, dan mentaati semua peraturan yang telah ditetapkan dalam organisasinya.

Para karyawan yang bekerja dengan baik diharapkan bisa meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, yang pada akhirnya membawa kesejahteraan bersama. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Pengertian kinerja (*performance*) menurut Nabawi (2003) adalah pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi-fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama periode tertentu yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja dan hasil yang dicapai. Menurut Salim Peter (1991) dalam Husaini (2009: 488), kinerja digunakan apabila seseorang menjalankan tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Selanjutnya, Kotter dan Heskett (1997) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satuan waktu tertentu. Pandangan itu menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil karya nyata dari seseorang atau perusahaan yang dapat dilihat, dihitung jumlahnya, dan dapat dicatat waktu perolehannya.

Beberapa ahli manajemen termasuk ahli perilaku percaya bahwa bidang perilaku tidak sepenuhnya nyata karena berkenaan dengan manusia yang bersifat unik (Husaini Usman; 2009: 39). Selanjutnya dijelaskan pula bahwa model pengembangan hubungan manusia lebih memusatkan perhatiannya pada tujuan yang ingin dicapai dan pengembangan berbagai sitem motivasi menurut jenis motivasi agar dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pendukung model ini antara lain Mc Gregor (1961), Maslow (1970), dan Bennis (1990). Sumbangan teori perilaku tersebut adalah untuk dikembangkan dalam

teori motivasi, selain itu untuk mengetahui perilaku kelompok, hubungan manusiawi di tempat kerja, dan pentingnya hubungan manusiawi di tempat kerja.

Sehubungan dengan hal di atas, seseorang dapat merasakan atau mempersepsikan tidak adanya keseimbangan / keadilan (*inequity*). Robbins (2007: 55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi sangat penting bagi manajer untuk meningkatkan kinerja (*performance*) bawahannya karena kinerja tergantung dari motivasi, kemampuan, dan lingkungannya (Husaini Usman; 2009: 250). Hubungan antara motivasi dan kinerja adalah suatu yang positif. Meningkatnya motivasi akan menghasilkan lebih banyak usaha dan prestasi kerja yang lebih baik. Meskipun demikian di sini terjadi saling mempengaruhi bahwa motivasi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, perbaikan kinerja akan meningkatkan motivasi, karena akan menimbulkan perasaan berprestasi (Michael, Armstrong, and Long, 1994: 72).

Meskipun lebih dari 20 tahun isu tentang plateaus karier dan pengaruh merugikan terhadap kinerja dan kepuasan (FERENCE *et al.*, 1977) hal itu tetap menjadi topik yang sangat relevan khususnya penelitian dalam dunia akademisi. Baik teori dan praktek menunjukkan pentingnya peningkatan sumber daya manusia sebagai faktor kunci daya saing internasional (Sparrow and Hiltrop, 1994; Sparrow and Cooper, 1998; Brewster and Harris, 1999) dalam *International Journal of Manpower* (2002) tentang *Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment*. Mereka mendefinisikan *career plateaus* sebagai titik di dalam karier di mana kemungkinan pengembangan promosi hirarkhi sangat rendah (FERENCE *et al.*, 1977: 602).

Pengembangan karier merupakan kegiatan-kegiatan personal yang dilakukan untuk mencapai sebuah rencana karier (Sjafri Mangkuprawira; 2003: 188). Jadi pengembangan karier merupakan tindak lanjut pelaksanaan sebuah proses perencanaan karier. Kegiatan ini mungkin disponsori oleh departemen Sumber Daya Manusia atau manajer atau dilakukan tanpa ketergantungan pada departemen SDM. Dengan kata lain, dilakukan secara individual mulai dari perencanaan sampai implementasinya. Oleh karena itu keikutsertaan dalam program pelatihan, mengikuti kursus-kursus, meraih tambahan gelar pendidikan, atau mencari tugas baru dapat menyumbangkan terwujudnya

pengembangan karyawan. Kesempatan pengembangan ini membantu tujuan departemen SDM, seperti dalam pengembangan perpindahan karyawan internal dan perencanaan karier personal. Karena apabila karier seseorang terhenti atau tidak berkembang (tidak bisa naik ke jenjang lebih tinggi) maka akan mengakibatkan ketidakpuasan kerja atau dalam disertasi ini disebut dengan demotivasi ketidakadilan primordial yang mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak sebagai tempat penelitian adalah sebuah organisasi pemerintah yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang perindustrian, perdagangan dan koperasi yang harus dilaksanakan sebagai pelayan masyarakat secara adil dan merata sehingga setiap individu dalam masyarakat dalam perijinan dan pengelolaan usaha dapat berjalan dengan baik. Pada kenyataannya roda organisasi di Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak tidak semulus dengan apa yang dibayangkan karena masih ada permasalahan-permasalahan yang dihadapi antara lain (LAKIP 2009) sebagai berikut :

- a. Kualitas SDM pengelola koperasi relatif kurang memadai
- b. UKM masih lemah dalam mengakses SDM dan pangsa pasar.

Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak tahun 2008 dan 2009, pencapaian nilai prestasi kerja pegawai rata-rata berkisar antara 75-80 % dan 75-85 %. Hal ini menunjukkan nilai prestasi kerja pegawai tidak mengalami peningkatan yang berarti. Sedangkan kebutuhan akan motivasi dimasukkan adalah dorongan atau arahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sehingga terwujudnya kinerja karyawan yang baik. Untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat salah satunya adalah memberikan insentif (uang / barang). Misalnya kenaikan gaji, bonus, atau tunjangan – tunjangan lain yang bersifat finansial atau adanya promosi jabatan. Dalam kenyataannya setiap tahun gaji pegawai negeri sipil selalu naik serta adanya gaji ke tiga belas demikian juga dengan pegawai Diperindagkop dan UMKM Kabupaten Demak, namun kenyataannya kenaikan gaji tersebut dirasa masih kecil dikarenakan kebutuhan hidup selalu meningkat.

Bertitik tolak dari hal tersebut di atas, maka perlu dilakukan penelitian tentang motivasi kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan strategi SDM sebagai variabel moderating, studi pada Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak.

1.2. Perumusan Masalah

Seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya dalam era globalisasi dewasa ini maka pegawai dituntut untuk memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan ketrampilan dan pengetahuannya dalam usaha untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Disamping itu seorang pegawai dituntut untuk memberikan contoh atau tauladan dengan kedisiplinan kerja. Seorang pegawai dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang ramah, sopan, serta trampil, sehingga mengurangi keluhan masyarakat. Sasaran penting dalam suatu organisasi adalah tercapainya kinerja organisasi yang baik dan diharapkan bisa meningkatkan kinerja pegawainya. Dengan kinerja pegawai diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat yang pada akhirnya membawa kesejahteraan bersama.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka dapat dibuat rumusan masalah pada kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak sebagai berikut :

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
5. Apakah pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
6. Apakah strategi Sumber Daya Manusia (SDM) memoderasi secara positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening
8. Apakah pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

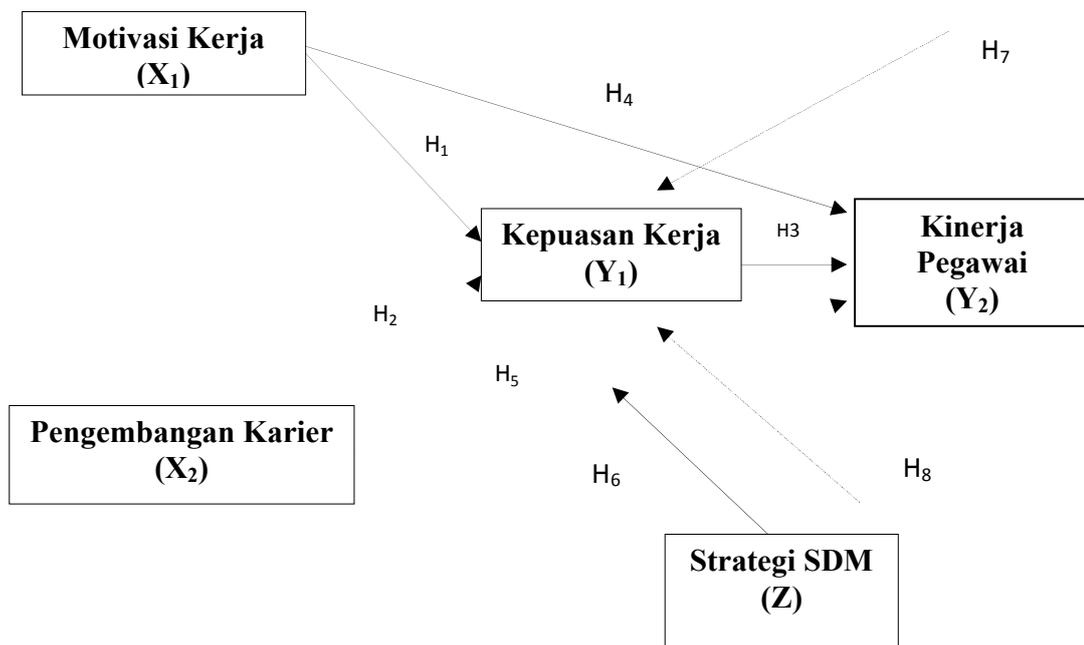
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh masing-masing variabel terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dan diharapkan bisa berguna sebagai :

1. Bahan informasi dalam menganalisis kinerja dan kepuasan kerja pegawai pada kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak khususnya yang berkaitan dengan motivasi kerja dan pengembangan karier.
2. Bahan masukan bagi kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak dalam pengambilan keputusan.
3. Bahan pertimbangan untuk penelitian-penelitian sejenis di wilayah maupun daerah lain.

2.1. Model Penelitian Empirik:

Gambar 2.1
Model Penelitian Empirik



Sumber : Dikembangkan untuk Penelitian

2.2. Hipotesis:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
2. Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
4. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
5. Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
6. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) memoderasi secara positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.
7. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
8. Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

3. Metode Penelitian

3.1. Jenis dan Sumber data :

Berdasarkan skala, jenis data yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang diuji adalah data berskala ordinal. Berdasarkan sumber perolehannya data dapat dibedakan menjadi data primer dan sekunder.

3.2. Populasi dan Sampel :

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri sipil (PNS) Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak yang berjumlah 122 orang terdiri dari 60 orang pegawai kantor sedangkan 62 orang adalah pegawai Unit Pelaksana Tugas (UPT). Sedangkan sampel yang diambil adalah seluruh populasi dijadikan sampelnya yaitu 122 orang pegawai kantor Dinas Perdagangan Perindustrian Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak. Penentuan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian sensus atau sampel jenuh yaitu seluruh populasi dijadikan sampelnya. Menurut Bailey dalam M. Hasan Iqbal (2004), penelitian yang menggunakan data statistik minimal sampel yang digunakan adalah 30. Dengan demikian jumlah sampel di atas telah memenuhi kelayakan sebagai sampel penelitian.

3.3. Metode penelitian yang digunakan adalah skala pengukuran model *Likert Scale* (Skala Likert) dengan rentang skala 1 sampai dengan 5.

3.4. Variabel Penelitian:

1. Variabel *exogeneous (independent)* atau variabel bebas yaitu Motivasi Kerja (X_1), Pengembangan Karier (X_2), Kepuasan Kerja (Y_1) dan Strategi SDM (Z).
 2. Variabel *endogeneous (dependent)* atau terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y_2).
- Masing-masing variabel *exogeneous (independent)* dan Variabel *endogeneous (dependent)* terdiri dari 5 indikator.

3.5. Teknik Analisis.

Menurut Robert W. Rutherford (1993) dalam (Jonathan Sarwono, 2007 : 1), analisis jalur (*Path Analysis*) adalah suatu teknik analisis untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi ganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung. Model persamaan dalam analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur dua jalur sebagai berikut :

$$1). KK = \beta_1 MK + \beta_2 PK + e_1$$

Selanjutnya dilakukan uji Interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) (Imam Ghazali; 2011: 225). Dengan rumus persamaan sebagai berikut:

$$2). KP = \beta_3 KK + \beta_4 MK + \beta_5 PK + \beta_6 (PK*SSDM) + e_2$$

Dimana :

Y_1 : Kepuasan Kerja (KK)

Y_2 : Kinerja Pegawai (KP)

β_1 s/d β_6 : Koefisiensi Regresi

X_1 : Motivasi Kerja (MK)

X_2 : Pengembangan Karier (PK)

Z : Strategi SDM (SSDM)

e : Error / residu

Besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas (*exogeneous*) terhadap variabel terikat (*endogeneous*) dapat dijelaskan berdasarkan model diagram jalur.

4. Analisa Data dan Pembahasan

4.1 Uji Kualitas Data

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Berdasarkan *print out* komputer menunjukkan bahwa semua variabel kuesioner valid, karena masing-masing item memenuhi syarat yaitu nilai *Corrected Item Total Correlation* atau r hitung $>$ r tabel = 0,195 ($N = 122$, $\alpha = 0,05$). Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas yaitu digunakan untuk mengukur keandalan jawaban dari suatu pertanyaan atau dengan kata lain untuk mengetahui derajat stabilitas alat ukur. Berdasarkan *print out* komputer dapat disusun tabel di bawah ini:

Tabel 4.1
Hasil Pengujian Reliabilitas Kuesioner

Variabel	(<i>Cronbach Alpha</i>)	>/<	standar
Motivasi Kerja (X1)	0,662	>	0,60
Pengembangan Karier (X2)	0,755	>	0,60
Kepuasan Kerja (Y1)	0,633	>	0,60
Kinerja Pegawai (Y2)	0,736	>	0,60
Strategi SDM (Z)	0,681	>	0,60

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* atau r hitung untuk keempat variabel yaitu motivasi kerja (X_1), pengembangan karier (X_2), kepuasan kerja (Y_1), kinerja pegawai (Y_2) dan strategi SDM (Z) semuanya lebih besar dari 0,60 (r standar) maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian kuesioner reliabel.

4.2 Uji Kelayakan Model

1. Pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja (Jalur I)
Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dijelaskan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R²* sebesar 0,360. Hal ini berarti bahwa variabel - variabel bebas yaitu Motivasi Kerja (MK) dan Pengembangan Karier (PK) dapat menjelaskan variasi dari Kepuasan Kerja (KK) sebesar 36,0 % sedangkan yang 64,0 % dijelaskan variabel / faktor lain di luar model. Selanjutnya hasil Uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung = 34,977 $>$ F tabel = 3,07 ($df_1 = k = 2$ dan $df_2 = n - k - 1 = 122 - 2 - 1 = 119$, $\alpha = 0,05$), dengan angka signifikansi = 0,000 $<$ $\alpha = 0,05$ (signifikan). Berdasarkan pengujian *adjusted R²* dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi (jalur I) adalah layak untuk digunakan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Jalur II)

Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dijelaskan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R²* sebesar 0,441. Hal ini berarti bahwa variabel - variabel bebas yaitu Motivasi Kerja (MK), Pengembangan Karier (PK) dan Kepuasan Kerja (KK) dapat menjelaskan variasi dari variabel Kinerja Pegawai (KP) sebesar 44,1 % , sedangkan yang 55,9 % dijelaskan variabel / faktor lain di luar model. Selanjutnya hasil Uji F dmenunjukkan bahwa nilai F hitung = 24.860 > F tabel = 2.68 (df₁ = k = 4 dan df₂ = n – k – 1 = 122 – 4 – 1 = 117, α = 0,05), dengan angka signifikansi = 0,000 < α = 0,05 (signifikan). Berdasarkan pengujian *adjusted R²* dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi (jalur II) adalah layak untuk digunakan.

5. Pengujian Hipotesis.

5.1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Motivasi Kerja (MK) Dan Pengembangan Karier (PK) Terhadap Kepuasan Kerja (KK)

Pengujian hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini :

Tabel 5.1
Koefisien Regresi (Jalur I)

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		4.047	.000
	Motivasi Kerja	.205	2.631	.010
	Kepuasan Kerja	.504	6.463	.000

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Pengujian Hipotesis 1 (H1) :

- Ho : $\beta_1 = 0$: Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- H_a : $\beta_1 > 0$: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 5.1 di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja = 2.631 > t tabel = 1.658 (df = n –

$k - 1 = 122 - 2 - 1 = 119$, $\alpha = 0,05$, uji satu pihak), dengan angka signifikansi = $0,010 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis (H1) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti.

2. Pengujian Hipotesis 2 (H2) :

- $H_0 : \beta_2 = 0$: Pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

- $H_a : \beta_2 > 0$: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 5.1 di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel pengembangan karier terhadap kepuasan kerja = $6.463 > t \text{ tabel} = 1.658$ dengan angka signifikansi = $0,000 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis (H2) bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti.

5.2. Analisis Regresi Pengaruh Motivasi Kerja (MK) dan Pengembangan Karier (PK) Terhadap Kepuasan Kerja (KK)

Berdasarkan tabel 5.1 dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) atau $\beta_1 = 0,205$ dan $\beta_2 = 0,504$, sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur I) sebagai berikut :

$KK = \beta_1 MK + \beta_2 PK + e_1$ sehingga :

$KK = 0,205 MK + 0,504 PK + e_1$

Dengan demikian dapat diketahui besarnya masing-masing pengaruh :

1. MK \longrightarrow KK atau $p_1 = 0,205$ (bertanda positif)

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja pegawai (MK) maka akan semakin tinggi kepuasan kerja (KK) pegawai.

2. PK \longrightarrow KK atau $p_2 = 0,504$ (bertanda positif)

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik pengembangan karier, maka akan semakin baik kepuasan kerja pegawai Dinas PERINDAGKOP dan UMKM Demak.

5.3. Pengujian Hipotesis Pengaruh Motivasi Kerja (MK), Pengembangan Karier (PK) dan Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja Pegawai (KP)

Pengujian hipotesis pengaruh motivasi kerja, pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut :

Tabel 5.2
Koefisien Regresi (Jalur II)

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		3.527	.001
	Motivasi Kerja	.154	2.048	.043
	Pengembangan Karier	.346	2.643	.009
	Kepuasan Kerja	.323	3.086	.003
	Mod (PK*SSDM)	.006	.035	.972

Sumber : Data primer yang diolah.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Pengujian Hipotesis 3 (H3) :

- Ho : $\beta_3 = 0$: Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- H_a : $\beta_3 > 0$: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel 5.2 di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja Pegawai (KP) sebesar 3,086 > t tabel = 1,658 dengan angka signifikansi = 0,003 < $\alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis (H3) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas PERINDAGKOP dan UMKM Kabupaten Demak terbukti.

2. Pengujian Hipotesis 4 (H4) :

- Ho : $\beta_4 = 0$: Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- H_a : $\beta_4 > 0$: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel 5.2. di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel Motivasi Kerja (MK) terhadap Kinerja Pegawai (KP) sebesar 2,048 > t tabel = 1,658 dengan angka signifikansi = 0,043 < $\alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian hipotesis (H4) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas PERINDAGKOP dan UMKM Kabupaten Demak terbukti.

3. Pengujian Hipotesis 5 (H5) :

- Ho : $\beta_5 = 0$: Pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- H_a : $\beta_5 > 0$: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel 5.2. di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel Pengembangan Karier (PK) terhadap Kinerja Pegawai (KP) sebesar $2,643 > t \text{ tabel} = 1,658$ dengan angka signifikansi $= 0,009 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis (H5) bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.

5.4. Uji Interaksi

Pengujian Hipotesis 6 (H6) :

- $H_0 : \beta_6 = 0$: Strategi SDM tidak memoderasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.
- $H_a : \beta_6 > 0$: Strategi SDM memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan lampiran 9 atau tabel 5.2 di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel moderasi sebesar $0,035 < t \text{ tabel} 1,658$ dengan angka signifikan $= 0,972 > \alpha = 0,05$ (tidak signifikan). Dengan demikian maka hipotesis 6 (H6) bahwa strategi SDM tidak memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.

5.4. Analisis Regresi Pengaruh Motivasi Kerja (MK), Pengembangan Karier (PK) dan Kepuasan Kerja (KK) Terhadap Kinerja Pegawai (KP).

Berdasarkan tabel 5.2 dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) atau $\beta_3 = 0,323$, $\beta_4 = 0,154$ dan $\beta_5 = 0,346$, sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur II) sebagai berikut :

$$KP = \beta_3 KK + \beta_4 MK + \beta_5 PK + e_2$$

Sehingga :

$$KP = 0,323 KK + 0,154 MK + 0,346 PK + e_2$$

Dengan demikian dapat diketahui besarnya masing-masing pengaruh :

1. $KK \longrightarrow KP$ atau $p_3 = 0,323$ (bertanda positif)

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin besar kepuasan kerja (KK) maka akan semakin besar kinerja pegawai (KP).

2. $MK \longrightarrow KP$ atau $p_4 = 0,154$ (bertanda positif)

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja (MK), maka semakin tinggi kinerja pegawai (KP).

3. PK \longrightarrow KP atau $p_5 = 0,346$ (bertanda positif)

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik pengembangan karier (PK), maka semakin tinggi kinerja pegawai (KP).

5.6. Pengaruh Motivasi Kerja (MK) dan Pengembangan Karier (PK) Terhadap Kinerja Pegawai (KP) dengan Kepuasan Kerja (KK) sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil analisis *path* (jalur) I dan II dapat dilakukan analisis pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebagai berikut :

Persamaan regresi jalur I :

$$KK = 0,205 MK + 0,504 PK + e_1$$

Bersarnya masing-masing pengaruh:

a. MK \longrightarrow Y1 atau $p_1 = 0,205$

b. PK \longrightarrow Y1 atau $p_2 = 0,504$

Persamaan regresi jalur II :

$$KP = 0,323 KK + 0,154 MK + 0,346 PK + e_2$$

Bersarnya masing-masing pengaruh:

a. KK \longrightarrow KP atau $p_3 = 0,323$

b. MK \longrightarrow KP atau $p_4 = 0,154$

c. PK \longrightarrow KP atau $p_5 = 0,346$

1. Pengujian Hipotesis 7 (H7)

Pengaruh Motivasi Kerja (MK) terhadap Kinerja pegawai (KP) dengan Kepuasan Kerja (KK) sebagai variabel intervening :

$$MK \longrightarrow KP \text{ atau } p_4 = 0,154$$

$$MK \longrightarrow KK \longrightarrow KP \text{ atau } p_7 = p_1 \times p_3 = 0,205 \times 0,323 = \underline{0,066}$$

$$\text{Total} = 0,220$$

Pengaruh total $p_4 + p_7 = 0,220 > p_4 = 0,154$ hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (KK) sebagai variabel intervening dari pengaruh Motivasi Kerja (MK)

terhadap Kinerja Pegawai (KP) . Dengan demikian hipotesis 7 (H7) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terbukti

2. Pengujian Hipotesis 8 (H8)

Pengaruh Pengembangan Karier (PK) terhadap Kinerja Pegawai (KP) dengan Kepuasan Kerja (KK) sebagai variabel intervening :

$$PK \longrightarrow KP \quad \text{atau } p_5 = 0,346$$

$$PK \longrightarrow KK \longrightarrow KP \quad \text{atau } p_8 = p_2 \times p_3 = 0,504 \times 0,323 = \underline{0,163}$$

$$\text{Total} = 0,509$$

Pengaruh total (p_5+p_8) = $0,509 > p_5 = 0,346$, hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (KK) sebagai variabel mediasi dari pengaruh Pengembangan Karier (PK) terhadap Kinerja Pegawai (KP). Dengan demikian hipotesis (H8) bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terbukti.

6. Simpulan dan Rekomensi

6.1. Simpulan

1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak
2. Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak
4. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak
5. Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak
6. strategi SDM tidak memoderasi positif pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.
7. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening dari pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

8. Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

6.2. Rekomendasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini berimplikasi pada perlu adanya :

- a. Keadilan karier : Para pegawai menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karier.
- b. Kesadaran tentang kesempatan: Para pegawai menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karier.
- c. Minat Pekerjaan : Para pegawai membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karier yang tergantung pada beragam faktor.
- d. Kepuasan Karier: Para pegawai, tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki tingkat kepuasan berbeda.

Selanjutnya kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja, dan aturan-aturan. Oleh karena itu implikasi kebijakan yang disarankan adalah dengan meningkatkan kualitas kerja pegawai sehingga kepuasan kerja pegawai bisa terwujud dan tujuan organisasi bisa tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Augusty Ferdinand, 2006, **Metode Penelitian Manajemen**, Edisi 2, BP. UNDIP Semarang.
- Husaini Usman, 2009, **Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan**, Edisi 3, Bumi Aksara, Jakarta.
- Imam Ghozali, 2009, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, Edisi 4, BP UNDIP Semarang.
- Imam Ghozali, 2011, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19**, Edisi 5, BP UNDIP Semarang.
- Michael, Armstrong, and Long, P, 1994 *The reality of Strategies HRM*, Institute of Personnel and Development, London.
- Robbins, Stephen.P, 2007. **Perilaku organisasi**, Edisi 10, Bahasa Indonesia.PT.Indeks.
- Sjafri Mangkuprawira, 2003, **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)**, 2009, Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak.