



**ANALISIS KINERJA ANGGOTA DAN IMPLIKASINYA
PADA KEPUASAN KERJA
STUDI EMPIRIK PADA KORGADIK DIREKTORAT AKADEMIK
AKADEMI KEPOLISIAN SEMARANG**

Abror Alkindi¹

Kindie34@yahoo.com

Akpol Semarang

Fasochah²

fasochah.hartadi@gmail.com

STIE Dharmaputra Semarang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karier dan penghargaan terhadap kepuasan kerja dengan prestasi kerja sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian ini adalah anggota dari Korgadik Akpol Semarang sebanyak 125 populasi dengan menggunakan metode sensus. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, artinya semakin baik pengembangan karier, maka prestasi kerja semakin tinggi. Imbalan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, artinya semakin baik imbalan, maka kinerja kerja akan tinggi. prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi kinerja pekerjaan, maka kepuasan kerja akan baik. pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin baik pengembangan karier, maka kepuasan kerja akan baik. Imbalan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin baik imbalan, maka kepuasan kerja akan baik. Hasil analisis uji Sobel, menemukan prestasi kerja memediasi pengembangan karier terhadap kepuasan kerja. Kinerja pekerjaan memediasi reward terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: Pengembangan Karier, Imbalan, Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of career development and appreciation of job satisfaction with work performance as a mediation variable. The population of this study is a member of the Korgadik Akpol Semarang as many as 125 populations using the census method. The results of hypothesis testing showed that career development has a positive and significant effect on job performance, meaning that the better the career development, the higher the work performance. Rewards have a positive and significant impact on work performance, meaning the better the rewards, the work performance will be high. Job performance has a positive and significant impact on job satisfaction, meaning that the higher job performance, the job satisfaction will be good. Career development has a positive and significant effect on job satisfaction, meaning better career development, then job satisfaction will be good. Rewards have a positive and significant effect on job satisfaction, meaning the better the rewards, the job satisfaction will be good. The result of Sobel test analysis, find work performance mediate career development to job satisfaction. Job performance mediates rewards to job satisfaction.

Keywords: Career Development, Remuneration, Job Satisfaction, Job Performance



I. Latar Belakang Masalah

Kinerja organisasi dikatakan berkualitas dan berhasil dalam mencapai tujuan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan seperti pengembangan karier dan kepuasan kerja pegawai, sehingga dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dapat menghasilkan output yang berkualitas. Kinerja yang maksimal dari seorang pegawai dapat diperoleh jika organisasi mampu mengarahkan dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh pegawainya sehingga dapat bekerja secara optimal.

Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika (Sedarmayanti, 2001).

Pengembangan karier ialah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dimana pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan karena perencanaan dan pengembangan karier menguntungkan individu dan organisasi meliputi: pendidikan, pelatihan dan promosi (Simamora, 2004). Jadi, salah satu dorongan pekerja bergabung atau bekerja pada suatu organisasi adalah adanya kesempatan untuk maju dalam bentuk

kemajuan atau keberhasilan pengembangan karier sesuai dengan kebutuhan karier.

Penghargaan juga berpengaruh terhadap kinerja (Sengkey, 2013). Penghargaan atas prestasi kerja pegawai adalah penghargaan yang diberikan oleh pihak manajemen kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik, biasanya prestasi kerja ini dapat dilihat dari kinerja dan produktivitas kerja pegawai maupun setelah diadakannya evaluasi penilaian prestasi kerja pegawai oleh pihak manajemen. Adanya penghargaan di dalam organisasi maka kualitas kinerja dari para individu sendiri akan semakin terpacu apabila mereka diberikan penghargaan baik berupa fisik maupun non fisik yang layak atas hasil kinerjanya.

Penghargaan yang diberikan akan membuat seseorang merasa mempunyai arti/nilai dan pekerjaan yang dikerjakan mampu memberikan kepuasan tersendiri dalam hidupnya (Minarsih, 2009). Penghargaan akan membuat seseorang meningkatkan produktivitasnya dan selalu berusaha untuk berkembang demi mendapatkan penghargaan yang lebih tinggi.

Akademi Kepolisian Semarang sebagai satu-satunya lembaga pencetak perwira tinggi di Kepolisian Negeri Republik Indonesia, memiliki peran pokok dalam menyiapkan kader utama dan pilihan untuk menentukan masa depan kepolisian. Pada skala yang lebih luas, masa depan tidak hanya berkaitan dengan



institusi kepolisian namun juga masa depan bangsa secara keseluruhan. Begitu pentingnya keberadaan Akademi Kepolisian sehingga diperlukan kinerja yang baik pada anggotanya.

Perumusan Masalah

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan hasil (*research gap*) yaitu hasil penelitian dilakukan Suprehaten (2012) dan Utama (2012) menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan. Kedua penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kristianto (2013) yang menemukan bahwa pengembangan karier tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Kapasari Surabaya.

Berdasarkan kesenjangan (*gap*) pada penelitian diatas maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut. "Bagaimana pengaruh peningkatan kepuasan kerja melalui pengembangan karier dan penghargaan, dengan kinerja anggota sebagai variabel mediasi". Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja anggota?
2. Apakah penghargaan berpengaruh terhadap kinerja anggota?
3. Apakah kinerja anggota berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah penghargaan berpengaruh

terhadap kepuasan kerja?

6. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan kinerja anggota sebagai variabel mediasi?
7. Apakah penghargaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan kinerja anggota sebagai variabel mediasi?

II. Telaah Pustaka

2.1 Human Capital

Organisasi mempunyai modal sumber daya agar dapat bersaing meliputi sumber daya fisik (peralatan, teknologi, dan lokasi geografis), sumber daya organisasi (struktur, perencanaan, pengendalian, sistem koordinasi, dan hubungan kelompok), serta sumber daya manusia (SDM) (pengalaman, keterampilan dan kecerdasan para karyawan) (Wibisono, 2006). Sumber daya tersebut berada di bawah kendali organisasi yang memberikan keunggulan bersaing.

Stewart (1997) menjelaskan bahwa modal intelektual adalah materi intelektual yang telah diformalisasikan, ditangkap, dan dimanfaatkan untuk memproduksi aset yang nilainya lebih tinggi. Setiap organisasi menempatkan materi intelektual dalam bentuk aset dan sumber daya, perspektif, dan kemampuan eksplisit dan tersembunyi, data, informasi, pengetahuan, dan mungkin kebijakan. Stockley (2003) menjelaskan *human capital* merupakan konsep menjelaskan bahwa manusia dalam organisasi dan bisnis merupakan aset yang penting dan beresensi, yang memiliki sumbangan



terhadap pengembangan dan pertumbuhan, sama seperti halnya aset fisik misal mesin dan modal kerja. Sikap dan ketrampilan dan kemampuan manusia memiliki kontribusi terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Pengeluaran untuk pelatihan, pengembangan, kesehatan dan dukungan merupakan investasi dan bukan hanya biaya tapi merupakan investasi.

Edwinson dan malone (1997) menjelaskan “*human capital is the individual knowledge, experiance, capability, skills, creativity, inovativeness.*” Knowledge meliputi pengetahuan mengenai tes akademik yang diperoleh melalui pendidikan, skill adalah kemampuan untuk bekerja/memenuhi kemampuan praktikal. Konsep *human capital* muncul, karena adanya pergeseran peranan sumber daya manusia.

Human capital muncul dari pemikiran bahwa manusia merupakan aset yang memiliki banyak kelebihan yaitu kemampuan manusia apabila digunakan dan disebarkan tidak akan berkurang melainkan bertambah baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi, manusia mampu mengubah data menjadi informasi yang bermakna, manusia mampu berbagi intelegensia dengan pihak lain. Pengembangan karier merupakan cara sebuah organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktifitas para pegawai, sekaligus mempersiapkan pegawai untuk dunia yang berubah, istilah kesempatan pengembangan karier menurut Simamora (2004) di dalam pengembangan

karier meliputi: pengembangan pendidikan, pelatihan dan promosi.

2.2 Pengembangan Karier

Pengembangan karier ialah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dimana pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan karena perencanaan dan pengembangan karier menguntungkan individu dan organisasi meliputi: pendidikan, pelatihan dan promosi (Simamora, 2004). Jadi, salah satu dorongan pekerja bergabung atau bekerja pada suatu organisasi adalah adanya kesempatan untuk maju dalam bentuk kemajuan atau keberhasilan pengembangan karier sesuai dengan kebutuhan karier. Karier adalah perkembangan dan kemajuan yang terbuka bagi anggota Polri dalam mendapatkan (Pedoman Mutasi Jabatan Anggota Polri 2010):

1. Kedudukan (jabatan-jabatan) tertentu.
2. Kenaikan pangkat.
3. Kesempatan mengikuti pendidikan.
4. Mutasi.

Robbins (2007) menjelaskan bahwa pengembangan karier adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Pembinaan Karier menurut Pedoman Mutasi Jabatan Anggota Polri 2010 adalah segala usaha,



tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk mendapatkan kedudukan (jabatan) tertentu, kenaikan pangkat, kesempatan mengikuti pendidikan, dan mutasi.

2.3 Penghargaan

Vroom (1982) mengemukakan Teori harapan. Teori ini menyatakan bahwa intensitas kecenderungan untuk melakukan dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik dari hasil kepada individu. Dikaitkan dengan teori penghargaan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan memotivasi karyawan,

Sistem penghargaan berkaitan dengan cara organisasi memberikan pengakuan dan imbalan kepada pegawai dalam kerangka menjaga keselarasan antara kebutuhan individu dengan tujuan organisasi. Siagian (2002) menyatakan bahwa imbalan yang diterima oleh seseorang berdasarkan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Armstrong (2003) menyatakan bahwa manajemen/sistem penghargaan dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi mendorong pencapaian misi dan strategi organisasi dan membantu mencapai keberlangsungan keuntungan kompetitif dan meningkatkan nilai *shareholder*.

2.4 Kinerja Anggota

Kinerja adalah hasil yang dicapai atau prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam

suatu organisasi. (Handoko, 2001). Bernadin dan Russel membatasi kinerja sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu, sedangkan Ilyas (2001) mengartikan kinerja sebagai hasil karya personal dalam satu organisasi.

Untuk mengetahui kinerja karyawan dibutuhkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya personel dalam organisasi melalui instrument penilaian kinerja. Kegiatan penilaian kinerja ini membantu umpan balik kepada personel tentang pelaksanaan kerja mereka.

2.5 Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan *research gap* di atas menghasilkan temuan yang kontroversial terhadap penelitian sejenis yaitu penelitian Suprehaten (2012) dan Utama (2012) menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan. Kedua penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kristianto (2013) yang menemukan bahwa pengembangan karier tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT Kapasari Surabaya. Penelitian tesis ini akan berupaya mengatasi *gap* itu dengan mengajukan kinerja sebagai variabel mediasi pada model penelitian empiris (kerangka pikir penelitian). Diharapkan temuan ini akan menjawab kontroversi pandangan yang menjadi masalah di atas.

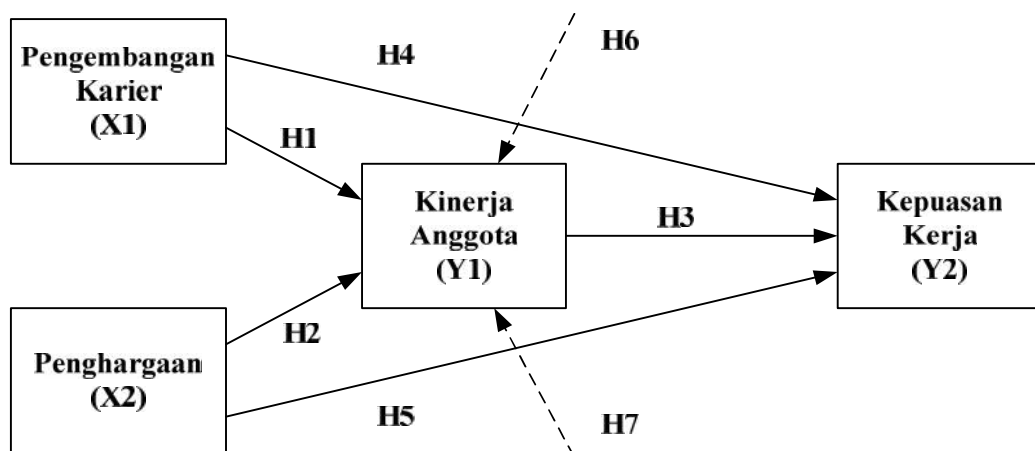
Kerangka pemikiran penelitian, dimaksudkan memberi gambaran



mengenai hubungan yang terjadi antar variabel. Adapun kerangka pemikiran

dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar .1
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini

Kerangka pikir penelitian diatas memperlihatkan adanya pengaruh pengembangan karier dan penghargaan terhadap kepuasan kerja dengan kinerja anggota sebagai variabel mediasi. Kerangka pikir penelitian yang dibangun berdasarkan pendekatan teori harapan. Jika individu berharap memperoleh pengembangan karier dan penghargaan yang diinginkannya maka kinerjanya akan meningkat dan kepuasan kinerjanya juga akan meningkat pula

1. Jalur Model Regresi.

Sarwono (2006) menjelaskan bahwa analisis jalur (*Path Analysis*) adalah suatu teknik analisis untuk

menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi ganda. Model persamaan dalam analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur sebagai berikut:

a. $Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$ (Jalur I)

b. $Y_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + e_2$ (Jalur II)

Dimana:

X1 : Pengembangan karier (PK)

X2 : Penghargaan (P)

Y1 : Kinerja anggota (KA)

Y2 : Kepuasan Kerja (P)

β_1 s/d β_5 : Koefisiensi Regresi

e : Error / residu



2. Metode Sobel

Di dalam penelitian ini terdapat variabel mediasi yaitu penghargaan. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2011) suatu variabel disebut variabel mediasi jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (*independent*) dan variabel kriteria (*dependent*) dihitung dengan rumus berikut ini:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Berdasarkan hasil *Sab*, kita dapat menghitung nilai *t* statistik pengaruh intervening dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai *t* hitung ini dibandingkan dibandingkan dengan nilai *t* tabel dan jika nilai *t* hitung lebih besar dari nilai *t* tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh intervening.

2.6 Perumusan Hipotesis

1. Pengaruh Pengembangan karier terhadap Kinerja Anggota

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan (Rivai dan Sagala, 2009). Pengembangan karier seorang pegawai perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyainya, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan dan kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi

dan lebih baik. Dengan demikian, semakin baik penerapan pengembangan karier di perusahaan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan (Kesdu, 2012).

Baroroh (2013) dalam penelitiannya menyatakan pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian-penelitian yang berhubungan dengan pengembangan karier dan kinerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel .1

Penelitian Pengembangan Karier dan Kinerja

Peneliti	Hasil Temuan
Kesdu (2012)	Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Baroroh (2013)	Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja anggota

2. Pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja Anggota

Penghargaan adalah pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada para pegawainya karena mereka telah memberikan sumbangan kepada pencapaian organisasi. (Suwanto, 2011).



Sistem penghargaan dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi mendorong pencapaian misi dan strategi organisasi dan membantu mencapai keberlangsungan keuntungan kompetitif dan meningkatkan nilai shareholder (Armstrong, 2003).

Minarsih (2009) menjelaskan bahwa penghargaan yang diberikan akan membuat seseorang merasa mempunyai arti/nilai dan pekerjaan yang dikerjakan mampu memberikan kepuasan tersendiri dalam hidupnya. Penelitian-penelitian yang berhubungan dengan penghargaan dan kinerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.

Penelitian Penghargaan dan Kinerja

Peneliti	Hasil Temuan
Njanja (2013)	Hasil penelitian menemukan bahwa penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja
Sengkey (2013)	Hasil penelitian menemukan penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Mengacu pada uraian diatas maka hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja anggota

3. Pengaruh Kinerja Anggota terhadap Kepuasan Kerja

Kinerja adalah hasil yang dicapai atau prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam

suatu organisasi (Handoko, 2001). Brown dan Peterson (1994) menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh pencapaian kinerja karyawan. Sefriani (2014) menjelaskan bahwa pengaruh kinerja berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, karena yang perlu diperhatikan dalam kepuasan salah satu faktor pemuas yaitu pengakuan atas hasil kerja. Dengan demikian jika tinggi, maka kepuasan kerja karyawan juga tinggi.

Penelitian yang berhubungan dengan kinerja dan kepuasan kerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel .3

Penelitian Kinerja dan Kepuasan Kerja

Peneliti	Hasil Temuan
Darehzereshki (2013)	Penelitian ini menemukan bahwa kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
Puvada (2012)	Hasil penelitian menemukan kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Kinerja anggota berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

4. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karier adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan



dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 1996), Pengembangan karier ialah salah satu faktor mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, hal tersebut dinyatakan Herzberg dalam Hasibuan (2012) tentang motivasi dua faktor itu dinamakan faktor pemuas yang disebut dengan *satisfier* yaitu pengembangan karier.

Adi Utama (2012) menyatakan pengembangan karier memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian-penelitian yang berhubungan dengan pengembangan karier dan kepuasan kerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel .4
**Penelitian Pengembangan Karier dan
Kepuasan Kerja**

Peneliti	Hasil Temuan
Suprehaten (2012)	Penelitian ini menemukan ada pengaruh pengembangan karier yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
Adi Utama (2012)	Hasil penelitian menemukan pengembangan karier memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis 4 (H4) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

5. Pengaruh Penghargaan terhadap kepuasan kerja

Surya (2009) menyatakan bahwa penghargaan adalah sesuatu yang diberikan secara resmi sebagai pengakuan dan penghormatan atas prestasi kinerja yang telah diwujudkan secara cemerlang baik secara pribadi, anggota masyarakat, maupun kinerja profesionalnya dalam pendidikan.

Penghargaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, karena dengan penghargaan, seseorang merasa mempunyai arti/nilai dan pekerjaan yang dikerjakan mampu memberikan kepuasan tersendiri dalam hidupnya (Minarsih, 2009). Hal tersebut didukung dengan oleh penelitian yang dilakukan oleh Wulansari (2012) yang menemukan bahwa penghargaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang berhubungan dengan penghargaan dan kepuasan kerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel .5
**Penelitian Penghargaan dan Kepuasan
Kerja**

Peneliti	Hasil Temuan
Minarsih (2009)	Penelitian ini menemukan Penghargaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
Wulansari (2012)	Hasil penelitian menemukan penghargaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Mengacu pada uraian diatas maka hipotesis 5 (H5) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:



H5: Penghargaan berpengaruh kepuasan kerja

6. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja dengan Kinerja Anggota sebagai Variabel Mediasi

Pengembangan karier adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan

dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 1996). Sedangkan Kinerja adalah hasil yang dicapai atau prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi (Handoko, 2001).

Penelitian yang berhubungan dengan pengembangan karier, kinerja dan kepuasan kerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel .6

Penelitian Pengembangan Karier, Kinerja dan Kepuasan Kerja

Peneliti	Hasil Temuan
Kesdu (2012)	Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Baroroh (2013)	Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Darehzereshki (2013)	Penelitian ini menemukan bahwa kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
Puvada (2012)	Hasil penelitian menemukan kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Beberapa penelitian diatas memperlihatkan pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja, dan kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja dapat menjadi perantara pengembangan karier terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat disebutkan bahwa kinerja sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 6 (H6) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H6: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan

kinerja anggota sebagai variabel mediasi

7. Pengaruh Penghargaan terhadap Kepuasan Kerja dengan Kinerja Anggota sebagai Variabel Mediasi

Penghargaan adalah pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada para pegawainya karena mereka telah memberikan sumbangan kepada pencapaian organisasi (Suwanto, 2011). Sedangkan Kinerja adalah hasil yang dicapai atau prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi



(Handoko, 2001).

Penelitian yang berhubungan dengan penghargaan, kinerja dan kepuasan kerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel .7

Penelitian Penghargaan, Kinerja dan Kepuasan Kerja

Peneliti	Hasil Temuan
Kesdu (2012)	Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Baroroh (2013)	Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Darehzereshki (2013)	Penelitian ini menemukan bahwa kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
Puvada (2012)	Hasil penelitian menemukan kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Beberapa penelitian diatas memperlihatkan penghargaan berpengaruh terhadap kinerja, dan kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja dapat menjadi perantara penghargaan terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat disebutkan bahwa kinerja sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan urian di atas maka hipotesis 7 (H7) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H7 : Penghargaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan kinerja anggota Sebagai variabel mediasi

III. Metodologi Penelitian

3.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan pada tabel berikut:



Tabel 3.1
Definisi Operasional dan Indikator

No	Variabel	Indikator
1	Pengembangan Karier (X1) Pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan karena perencanaan dan pengembangan karier menguntungkan individu dan organisasi meliputi: pendidikan, pelatihan dan promosi (Simamora, 2004).	a. Peningkatan kemampuan dengan pendidikan b. Pendidikan yang diberikan sesuai c. Pendidikan merupakan prioritas utama d. Mengadakan peningkatan kemampuan dengan pelatihan sesuai dengan bidang tugas e. Pelatihan yang diberikan sesuai dengan bidang tugas f. Pelatihan merupakan prioritas utama g. Kesempatan promosi sama h. Kesempatan promosi dilakukan sesuai dengan prestasi kerja i. Promosi sesuai dengan daftar urutan kepangkatan
	Penghargaan (X2) Penghargaan adalah pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada para pegawainya karena mereka telah memberikan sumbangan kepada pencapaian organisasi (Suwanto, 2011).	a. Gaji yang layak b. Pujian c. Penghargaan d. Promosi jabatan e. Fasilitas liburan/rekreasi
	Kinerja Anggota (Y1) Kinerja adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan (Perkap No 16 Tahun 2011).	a. kepemimpinan; b. jaringan sosial; c. komunikasi; d. pengendalian emosi; e. agen perubahan; f. integritas; g. empati; h. pengelolaan administrasi; i. kreativitas; dan j. kemandirian.
	Kepuasan Kerja (Y2) Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut (Robins, 2007).	a. Ganjaran yang pantas b. Kerja yang secara mental menantang c. Rekan sekerja yang mendukung d. Kondisi kerja yang mendukung Adanya kesesuaian kepribadian dengan pekerja

Sumber: Diolah dari berbagai sumber



Pengukuran terhadap indikator-indikator diatas dilakukan dengan menggunakan skala Likert (Ghozali, 2011)

3.2 Jenis dan Sumber data

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif yaitu penelitian yang datanya berhubungan dengan angka-angka baik yang diperoleh dari pengukuran maupun dari nilai suatu data yang diperoleh dengan jalan mengubah kualitatif ke dalam data kuantitatif (Sugiyono, 2006). Adapun sumber data adalah data primer dan data sekunder

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah anggota Akademi Kepolisian Semarang sebanyak 870 orang. Dalam penelitian ini jumlah sampel yang akan diambil adalah seluruh anggota pada Korgadik Akpol Semarang yang berjumlah 125 orang populasi dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Kuesioner dibagikan sebanyak 125

IV. Hasil Analisis

4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen berdasarkan *Corrected Item Total Correlation* atau r hitung setiap indikator lebih besar dari r tabel = 0,306 ($N-2 = 30 - 2 = 28$, $\alpha = 0,05$) yang berarti indikator-indikator tersebut menunjukkan valid atau sah diteliti. Hasil perhitungan penelitian ini juga menunjukkan bahwa hasil pengujian menunjukan nilai *Cronbach Alpha* atau r hitungnya lebih besar dari 0,70 (r standar), sehingga dapat disimpulkan reliabel. Berdasarkan hasil di atas, maka dapat dilakukan pembagian kuesioner lainnya ke seluruh responden.

Hasil pengujian validitas indikator dan uji reliabilitas dari variabel pengembangan karier, penghargaan, kinerja anggota dan kepuasan kerja, menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item Total Correlation* atau r -hitung setiap indikator lebih besar dari r -tabel = 0,155 ($N-2 = 114 - 2 = 112$, $\alpha = 0,05$) pada lampiran, yang berarti indikator tersebut menunjukkan valid atau sah diteliti. Hasil pengujian menunjukan nilai *Cronbach Alpha* atau r hitungnya lebih besar dari 0,70 (r standar), sehingga dapat disimpulkan reliabel.



Tabel 4.2
Koefisien Regresi (Jalur II)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1 (Constant)	1.035	.826		1.253	.213
Kinerja Anggota (Y1)	.707	.098	.514	7.228	.000
Pengembangan Karier (X1)	.074	.034	.143	2.157	.033
Penghargaan (X2)	.359	.077	.316	4.673	.000

Dependet Variabel: Kepuasan Kerja (Y2)

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Pengujian Hipotesis Pengaruh Pengembangan Karier, Penghargaan dan Kinerja Anggota terhadap Kepuasan Kerja (Jalur II)

- Pengujian hipotesis 3 (H3) bahwa kinerja anggota berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti
- Pengujian hipotesis 4 (H4) bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti.
- Pengujian hipotesis 5 (H5) bahwa penghargaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti.

4.2 Analisis Regresi Pengaruh Pengembangan Karier, Penghargaan dan Kinerja Anggota terhadap Kepuasan Kerja (Jalur II)

- KA→KK atau $p_3 = 0,514$ (positif) Kinerja anggota (KA) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (KK). Semakin tinggi kinerja anggota maka semakin tinggi pula kepuasan kerja.
- PK→KK atau $p_4 = 0,143$ (positif) Pengembangan karier (PK) berpengaruh positif terhadap

kepuasan kerja (KK). Semakin baik pengembangan karier maka semakin tinggi kepuasan kerja.

- P→KK atau $p_5 = 0,316$ (positif) Penghargaan (P) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (KK). Semakin baik penghargaan yang diberikan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja.

4.3 Menguji Pengaruh Mediasi (Intervening) dengan Metode Sobel

Nilai t hitung = 4,881 > t tabel = sebesar 1,659 dengan tingkat signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,209 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi kinerja anggota antara pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja maka hipotesis 6 (H6) terbukti.

Nilai t hitung = 4,122 > t tabel = sebesar 1,659 dengan tingkat signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,230 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi kinerja anggota antara pengaruh penghargaan terhadap kinerja maka hipotesis 7 (H7)



terbukti.

V. Kesimpulan dan Saran

5.1 Simpulan

1. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota.
2. Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota.
3. Kinerja anggota berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
6. Hasil uji Sobel, kinerja anggota dapat memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja. Hal ini membuktikan bahwa kinerja anggota sebagai variabel mediasi dari pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.
7. Kinerja anggota dapat memediasi pengaruh penghargaan terhadap kepuasan kerja. Hal ini membuktikan bahwa kinerja anggota sebagai variabel mediasi dari pengaruh penghargaan terhadap kepuasan kerja.

5.2 Saran

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karier

berpengaruh positif terhadap kinerja anggota dan selanjutnya akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hendaknya anggota Korgadik Akpol diberikan dorongan dan fasilitas dalam pengembangan karier untuk meningkatkan kemampuan setiap anggota sesuai dengan bidang keahlian masing-masing.

2. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja anggota dan selanjutnya akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penghargaan bagi anggota Korgadik Akpol perlu diperhatikan terutama dalam hal pengembangan karier dan promosi jabatan sehingga kepuasan kerja bagi anggota Korgadik Akpol meningkat.
3. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kinerja anggota berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kinerja anggota Korgadik Akpol dalam meningkatkan kepuasan kerja perlu diperhatikan melalui pengawasan dan pengembangan karier anggotanya. Bagi anggota yang berprestasi diberikan *reward* berupa promosi jabatan. Langkah-langkah di atas diharapkan kepuasan kerja Korgadik Direktorat Akademik Kepolisian Semarang semakin tinggi dan selanjutnya akan berdampak positif bagi kemajuan Institusi.

DAFTAR PUSTAKA

Alfred R. Lateiner, dan JE. Lavine, 1983.
Teknik Memimpin Pegawai dan
Pekerja Jakarta: Aksara Baru



- Amstrong, Michael. 2003. *Performance Management*. Yogyakarta: Tugu. Publisher. Anaroga
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi. Revisi). Jakarta: Rineka Cipta
- Baroroh, Atik. 2013. Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 1 No. 2, p 65-80
- Brown, Steven P dan Peterson, Robert A. 1994. The effect of effort on sales performance and job satisfaction, *Journal of Marketing*; 58, 2; ABI/INFORM Global, p 70-80
- Decenzo, David A., and Stephen P Robbin. 2002. *Human Resources Management*. New York: John Willey & Sons Inc
- Darehzereshki, Mahdieh. 2013. Effects Of Performance Appraisal Quality On Job Satisfaction In Multinational Companies In Malaysia, *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, Volume 2 Issue 1, p 1-18
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (jilid I). Jakarta: Indeks
- Edvison & Malone. 1997. *Intellectual Capital, Realising Your Company's true value by Finding its Hidden Brain Power*, New York: NY Herper Business
- Fitz-enz, Jac. 2000. *The ROI of Human Capital "Measuring the Economic Value of Employee Performance"*. USA: Amacom American Management Association.
- Foong, K. and Yorston, R. 2003. *Human Capital Measurement and Reporting: A British Persprctive*. London: London Business School.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM. SPSS 19* (edisi kelima.) Semarang: Universitas Diponegoro
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi. Kedua. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT Bumi. Aksara
- Heidjrachman dan Suad, Husnan. 1990. *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE
- Ilyas, Yaslis. 2001. *Kinerja: Teori, Penilaian dan Penelitian*. Depok: Pusat
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Kesdu, Nugroho Luhur Yulianto. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja, insentif, Kepemimpinan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. Kurnia Sentosa Semarang. *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 2 No. 3, p 49-64
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2003. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Erly Suandy, Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit



- Salemba Empat
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Direktora terjemahkan oleh: Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mangkuprawira, Sjafri. 2003. *Manajemen sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia, Indonesia Marzuki. 2002. *Metodologi Riset*, Yogyakarta: BPFE UII
- Minarsih, Maria Magdalena. 2009. Pengaruh Penghargaan, Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Universitas Pandanaran Semarang, *Jurnal.Unimus*, Vol 6, No 1, p 1-8
- Njanja, W. L., 2013. Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya, *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 21, p 41-49
- Puvada, Devaki Devi. 2012. Performance and Job Satisfaction: A Critical Analysis, *ACTA Universitatis Danubius* Vol 8, no. 2, p 5-17
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal & Sagala, E.J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, S. 2007. *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Sefriani, Elvi. 2014. Pengaruh motivasi, penilaian kinerja, kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Riau Kepri Cabang Pasar Pusat Pekanbaru, *JOMFekon* Vol.1 No.2, p 1-18