

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI
KEPULAUAN RIAU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

Mulyadi*¹

^{1, 1}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ibnu Sina Batam
Jln. Teuku Umar, Lubuk Baja, Batam, Kepulauan Riau, Indonesia
¹Program Studi Manajemen, STIE Ibnu Sina, Batam
e-mail: *fido27imul@gmail.com

Abstract

This research is purposed to empirically determine the direct effect of career development towards the employees performance, work motivation towards the employees performance, career development towards job satisfaction, work motivation towards job satisfaction and job satisfaction towards the employees performance. And how to empirically determine the indirect effect of career development towards the employees performance by job satisfaction and work motivation towards the employees performance by job satisfaction. This research took the sample of 160 employees that is related with Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. The data were analysed using the “Path Analysis” of the statistical software SPSS 20. This results of this research as follows career development has direct influence towards the employees performance with significant path coefficient value of 0.163 and significant at the 0.000 probability sig > α 0.05, work motivation has direct influence towards the employees performance with significant path coefficient value of 0.465 and significant at the 0.000 probability sig > α 0.05, career development has direct influence towards job satisfaction with significant path coefficient value of 0.268 and significant at the 0.000 probability sig > α 0.05, work motivation has direct influence towards job satisfaction with significant path coefficient value of 0.655 and significant at the 0.000 probability sig > α 0.05, job satisfactor has direct influence towards the employees performance with significant path coefficient value of 0.895 and significant at the 0.000 probability sig > α 0.05, career development has indirect effect on employees performance through job satisfaction with path coefficient value of (0.268 x 0.895 = 0.240) and has indirectly effect coefficients higher than (>) direct effect (0.240 > 0.163), work motivation has indirect effect on employees performance through job satisfaction with path coefficient value of (0.655 x 0.895 = 0.586) and has indirectly effect coefficients higher than (>) direct effect (0.586 > 0.465) in Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Keywords— Career development, work motivation, job satisfaction, performance

1. PENDAHULUAN

Dalam perkembangan era globalisasi, tantangan untuk lembaga pemerintah semakin besar. Lembaga pemerintah dituntut untuk meningkatkan perannya sebagai lembaga publik, khususnya dalam tuntutan peningkatan kinerja yang dewasa ini semakin diharapkan.

Kinerja adalah hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat dominan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Mathis (2006:236) ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja, (1) kemampuan meliputi: bakat, minat, faktor kepribadian, (2) usaha yang

dicurahkan meliputi: motivasi, etika kerja, kehadiran, rancangan tugas, (3) dukungan organisasi meliputi: pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, serta manajemen dan rekan kerja. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja.

Kinerja seorang pegawai dikatakan baik apabila ia memiliki motivasi kerja yang tinggi, dapat menyelesaikan tugas yang diberikan tepat pada waktunya, selalu memberikan kontribusi dan memiliki sikap serta perilaku yang baik sesuai standar kerja yang telah ditentukan baik oleh organisasi maupun nilai-nilai yang berlaku dalam lingkungan tempat ia bekerja. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, misalnya pengembangan karir.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, maka sumber daya manusia perlu diberi dorongan yang cukup agar dapat termotivasi sehingga perlu diberikan penghargaan berupa pengembangan karir, promosi, dan pemberian bonus yang dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan. Selain itu juga untuk mencapai sumber daya manusia yang berkualitas tidaklah lepas dari motivasi seseorang untuk bekerja. Tanpa motivasi yang positif kualitas itu sendiri tidak akan tercapai. Motivasi adalah suatu kegiatan memberi dorongan kepada seorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Motivasi yang cukup dapat menwujudkan semangat kerja yang semakin baik pada diri karyawan.

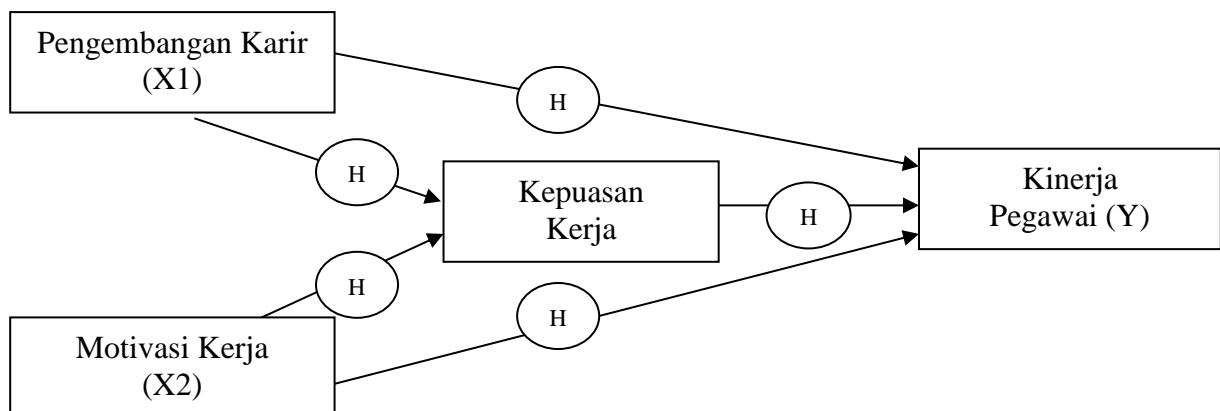
Kepuasan kerja juga memberikan konsekuensi pada kinerja kerja karyawan. Kondisi kepuasan pekerjaan akan tercapai bila dalam pekerjaan dapat menggerakkan motivasi yang kuat untuk mencapai kinerja lebih baik (Masrukhan dan Waridin, 2006:117).

Disisi lain pengembangan karir diharapkan dapat meraih kepuasan yang lebih tinggi. Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sehat dimana perusahaan memberi hak dan kewajiban karyawan yang selaras dengan fungsi peranan dan tanggung jawab karyawannya sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam perusahaan, seperti pelatihan, training, konseling, atau biaya pendidikan. Manajemen sumber daya manusia pada organisasi harus dilakukan dengan sasaran utama peningkatan kerja. Peningkatan kerja bagi organisasi menempati posisi penting dan strategis, karena kinerja tersebut berkaitan dengan faktor manusia.

2. METODE PENELITIAN

2.1. Model Penelitian

Dari tinjauan pustaka di atas, maka disusunlah suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui gambar berikut ini:



Gambar 1.Kerangka Pemikiran dan Model Penelitian

2.2. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif bersifat pemaparan dan bertujuan untuk memberikan gambaran suatu masalah, keadaan atau peristiwa sebagaimana adanya untuk mengungkapkan fakta.

Populasi dan Sampel

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah karyawan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Sampel sebanyak 160 orang yang dipilih secara *proportionate stratified random sampling* dengan menggunakan rumus *slovin*.

Teknik Pengumpulan Data dan Analisa Data

Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1. Mengadakan pengamatan secara langsung ke lokasi penelitian. Pengamatan ini dilakukan untuk memperoleh gambaran suasana tempat kerja, proses kerja dan hal lain-lain yang diperlukan.
2. Memberikan kuisioner kepada pihak-pihak yang bersangkutan. Kuisioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi tentang persepsi pegawai yang berkaitan dengan pengembangan karir, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Adapun instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data atau informasi penelitian adalah Angket tertutup, berupa sejumlah pernyataan atau pertanyaan penelitian yang diajukan kepada responden, dengan 5 (lima) alternatif jawaban yang mengaju kepada skala *Likert (Summimated Rating Scale)*. Angket tertutup menggunakan kuisioner yang telah disusun penulis untuk diajukan kepada responden secara langsung. Kuisioner ini bersifat tertutup dengan terdapat lima alternatif jawaban yang bisa dipilih responden.

Kuisioner digunakan sebagai *instrument* pokok untuk mengumpulkan sejumlah data yang *relevant* dengan kebutuhan penelitian. Caranya dengan memberikan pertanyaan secara tertulis kepada responden (kuisioner) yang telah ditentukan alternatif jawabannya dari pertanyaan tersebut. Menurut Sugiyono (2010:94) Alternatif jawaban disusun dalam 5 alternatif dan responden dapat memilih salah satu jawaban yang dianggap benar. Setiap jawaban diberikan bobot nilai sebagai berikut: Sangat Setuju (SS) dengan bobot nilai 5, Setuju (S) dengan bobot nilai 4, Kurang Setuju (KS) dengan bobot nilai 3, Tidak Setuju (TS) dengan bobot nilai 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan bobot nilai 1.

Informasi dan data penelitian yang berhasil dikumpulkan adalah data skala ordinal, yang kemudian untuk persyaratan pengolahan data menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) diubah menjadi data skala interval dengan bantuan teknik statistik *Method of Successive Intervals*.

Penelitian ini menggunakan teknik analisa data dengan analisis deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, uji regresi linier berganda (Uji F dan Uji t), uji asumsi klasik model regresi berganda (uji asumsi multikolinieritas, uji asumsi heteroskedastisitas, uji asumsi autokorelasi, uji asumsi normalitas, uji asumsi linieritas, dan uji *path analysis*). Pengujian hipotesis dilakukan dengan memanfaatkan komputer, melalui program *SPSS For Windows 20*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Demografi Responden

Dari data pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang berjumlah 267 orang untuk dijadikan sample dan setelah dilakukan penyebaran kuesioner, ternyata hanya 160 kuesioner yang kembali. Hal ini disebabkan oleh kesibukan dan ketidakhadiran pegawai yang bersangkutan karena sedang melakukan perjalanan dinas ke luar Kota.

Jumlah responden menurut gender sebanyak 98 laki-laki dan 62 wanita. Sedang menurut jenjang pendidikannya S2 sebanyak 20 responden, S1 sebanyak 120 responden, D3 sebanyak 13 responden dan SLTA sebanyak 7 responden. Dari 160 responden tersebut, usia termuda adalah 22 tahun sebanyak 1 responden sedangkan usia tertua adalah 52 sebanyak 2 responden.

3.2. Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas pengembangan karir, angket dapat dikatakan valid jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . Sehingga untuk Pertanyaan 1 ($0,475 > 0,1543$), Pertanyaan 2 ($0,321 > 0,1543$), Pertanyaan 3 ($0,345 > 0,1543$), Pertanyaan 4 ($0,290 > 0,1543$), Pertanyaan 5 ($0,598 > 0,1543$), Pertanyaan 6 ($0,354 > 0,1543$), Pertanyaan 7 ($0,700 > 0,1543$), Pertanyaan 8 ($0,409 > 0,1543$) semua angket dari pertanyaan pengembangan karir adalah valid.

Jika dilihat dari hasil uji validitas motivasi kerja, semua angket dari pertanyaan motivasi kerja adalah valid, karena r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} yaitu Pertanyaan 1 ($0,356 > 0,1543$), Pertanyaan 2 ($0,629 > 0,1543$), Pertanyaan 3 ($0,241 > 0,1543$), Pertanyaan 4 ($0,293 > 0,1543$), Pertanyaan 5 ($0,324 > 0,1543$), Pertanyaan 6 ($0,368 > 0,1543$), Pertanyaan 7 ($0,295 > 0,1543$), Pertanyaan 8 ($0,644 > 0,1543$), Pertanyaan 9 ($0,814 > 0,1543$), Pertanyaan 10 ($0,231 > 0,1543$).

Dilihat dari hasil uji validitas kepuasan kerja, semua angket dari pertanyaan kepuasan kerja adalah valid, karena r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} yaitu Pertanyaan 1 ($0,470 > 0,1543$), Pertanyaan 2 ($0,207 > 0,1543$), Pertanyaan 3 ($0,335 > 0,1543$), Pertanyaan 4 ($0,493 > 0,1543$), Pertanyaan 5 ($0,551 > 0,1543$), Pertanyaan 6 ($0,342 > 0,1543$), Pertanyaan 7 ($0,277 > 0,1543$), Pertanyaan 8 ($0,375 > 0,1543$), Pertanyaan 9 ($0,267 > 0,1543$), Pertanyaan 10 ($0,329 > 0,1543$).

Jika dilihat dari hasil uji validitas kinerja pegawai diatas, semua angket dari pertanyaan kinerja pegawai adalah valid, karena r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} yaitu Pertanyaan 1 ($0,310 > 0,1543$), Pertanyaan 2 ($0,263 > 0,1543$), Pertanyaan 3 ($0,424 > 0,1543$), Pertanyaan 4 ($0,406 > 0,1543$), Pertanyaan 5 ($0,216 > 0,1543$), Pertanyaan 6 ($0,405 > 0,1543$), Pertanyaan 7 ($0,324 > 0,1543$), Pertanyaan 8 ($0,508 > 0,1543$), Pertanyaan 9 ($0,386 > 0,1543$), Pertanyaan 10 ($0,330 > 0,1543$).

3.3. Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pengembangan karir, nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari r_{tabel} ($0,368 > 0,1543$), maka untuk semua pertanyaan angket pengembangan karir adalah reliabel. Untuk hasil uji reliabilitas motivasi kerja, nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari r_{tabel} ($0,487 > 0,1543$), maka untuk semua pertanyaan angket motivasi kerja adalah reliabel. Untuk hasil uji reliabilitas kepuasan kerja, nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari r_{tabel} ($0,265 > 0,1543$), maka untuk semua pertanyaan angket kepuasan kerja adalah reliabel. Untuk hasil uji reliabilitas kinerja pegawai, nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari r_{tabel} ($0,251 > 0,1543$), maka untuk semua pertanyaan angket Kinerja Pegawai adalah reliabel.

3.4. Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linier Berganda
 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,923 ^a	,852	,850	1,230

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI KERJA, PENGEMBANGAN KARIR

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1370,835	2	685,417	,000 ^b
	Residual	237,409	157	1,512	
	Total	1608,244	159		

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

b. Predictors: (Constant), MOTIVASI KERJA, PENGEMBANGAN KARIR

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	-6,993	1,756		-3,982	,000

PENGEMBANGAN KARIR	,395	,071	,262	5,563	,000
MOTIVASI KERJA	,836	,056	,708	15,027	,000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Dari hasil perhitungan didapatkan nilai F_{hitung} sebesar 453,271 (signifikansi $F= 0,000$). Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($453,271 > 3,05$) atau $Sig F < 5\%$ ($0,000 < 0,05$). Artinya bahwa secara bersama-sama variabel bebas yang terdiri dari variabel pengembangan karir (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Dari nilai *Adjusted R Square* menunjukkan nilai sebesar 0,850 atau 85%. Artinya bahwa variabel Y dipengaruhi sebesar 90% oleh pengembangan karir (X1) dan motivasi kerja (X2) sedangkan sisanya 15% dipengaruhi oleh variabel lain di luar 2 variabel bebas tersebut.

Uji t terhadap variabel pengembangan karir (X1) didapatkan t_{hitung} sebesar 5,563 dengan signifikansi t sebesar 0,000. Karena t_{hitung} lebih besar t_{tabel} ($5,563 > 3,14295$) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$), maka secara parsial variabel pengembangan karir (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Uji t terhadap variabel motivasi kerja (X2) didapatkan t_{hitung} sebesar 15,027 dengan signifikansi t sebesar 0,000. Karena t_{hitung} lebih besar t_{tabel} ($15,027 > 3,14295$) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$), maka secara parsial variabel motivasi kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

3.5. *Uji Asumsi Multikolinieritas*

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	-6,993	1,756	-3,982	,000		
	PENGEMBANGAN KARIR	,395	,071	,262	5,563	,000	,423
	MOTIVASI KERJA	,836	,056	,708	15,027	,000	,423

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Dari output SPSS diperoleh variabel pengembangan karir disifati non multikolinieritas karena nilai VIF $2,362 < 5$. Dan variabel Motivasi Kerja juga tidak terjadi multikolinieritas karena VIF nya $2,362 < 5$.

3.6.. *Uji Asumsi Heteroskedastisitas*

Tabel 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas
Correlations

		PENGEMBANGAN KARIR	MOTIVASI KERJA	Abs_Res
Spearman's rho	PENGEMBANGAN KARIR	Correlation Coefficient	1,000	,791**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	160	160
	MOTIVASI KERJA	Correlation Coefficient	,791**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	160	160
	Abs_Res	Correlation Coefficient	-,082	-,121
		Sig. (2-tailed)	,305	,126
		N	160	160

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil pengujian heteroskedastisitas diperoleh tingkat signifikansi pengembangan karir $0,305 > 0,05$, dan motivasi kerja $0,126 > 0,05$, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7. Uji Asumsi Normalitas

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		160
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	1,22193987
	Absolute	,143
Most Extreme Differences	Positive	,143
	Negative	-,090
Kolmogorov-Smirnov Z		1,803
Asymp. Sig. (2-tailed)		,300

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari hasil pengujian SPSS, diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,300 > 0,05$, maka asumsi normalitas terpenuhi.

3.8. Uji Asumsi Autokorelasi

Tabel 5. Hasil Uji Autokorelasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,923 ^a	,852	,850	1,230	1,531

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI KERJA, PENGEMBANGAN KARIR

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Dari hasil uji penelitian ini untuk analisa nilai Durbin Waston adalah 1,531, dimana jika nilai d dekat dengan 2, maka asumsi tidak terjadi autokorelasi terpenuhi.

3.9. Uji Asumsi Linieritas

Tabel 6. Hasil Uji Linieritas – Pengembangan Karir
Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,640	280,954	1	158	,000	,048	1,206

The independent variable is PENGEMBANGAN KARIR.

Tabel 7. Hasil Uji Linieritas – Motivasi Kerja
Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,823	736,058	1	158	,000	-2,857	1,071

The independent variable is MOTIVASI KERJA.

Dan untuk pengujian linieritas baik itu uji linieritas pengembangan karir maupun motivasi kerja diperoleh semua nilai sigf $0,000 < 0,05$, maka asumsi linieritas terpenuhi.

3.10. Uji Hipotesis

Untuk mengetahui hubungan antara sejumlah variabel bebas, dengan variabel terikat dapat digunakan analisis regresi berganda. Dalam analisis regresi berganda masing – masing variabel bebas harus saling bebas dan memiliki urutan waktu yang sama (tidak terjadi multikol)

sehingga dapat diduga pengaruh langsung secara kuantitatif dari masing – masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Dalam praktiknya variabel bebas tidak selalu dapat mempengaruhi variabel terikat secara langsung tetapi dapat pula variabel bebas mempengaruhi variabel terikat melalui variabel bebas lainnya. Adanya hubungan antar variabel bebas berarti asumsi tidak adanya multikolinieritas tidak dipenuhi. Ini berarti bahwa analisis regresi berganda tidak dapat digunakan, untuk mengatasi hal tersebut digunakan analisis path.

Analisis path digunakan untuk menguji pola hubungan yang mengungkapkan pengaruh variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung.

Tabel 8. Hasil Olahan Data Path Analysis - Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Variabel	B	Beta	t	Sig. t	Ket.
Konstanta	5,424		3,123	0,002	
Pengembangan Karir	0,319	0,268	4,538	0,000	Signifikan
Motivasi Kerja	0,609	0,655	11,077	0,000	Signifikan
R Square	= 0,768				
Adjusted R Square	= 0,765				
Sig F	= 0,000				

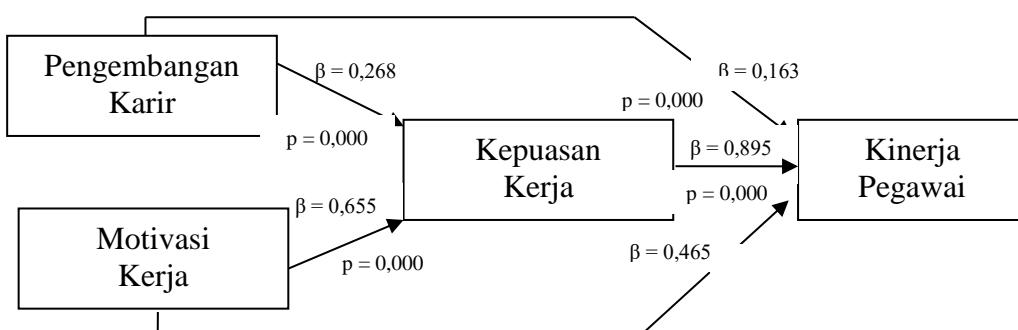
Tabel 9. Hasil Olahan Data Path Analysis - Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Variabel	B	Beta	t	Sig. t	Ket.
Konstanta	-5,607		-2,838	0,005	
Kepuasan Kerja	1,135	0,895	25,214	0,000	Signifikan
R Square	= 0,801				
Adjusted R Square	= 0,800				
Sig F	= 0,000				

Tabel 10. Hasil Olahan Data Path Analysis - Pengembangan Karir, Motivasi kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Variabel	B	Beta	t	Sig. t	Ket.
Konstanta	-9,543		-5,937	0,000	
Pengembangan Karir	0,245	0,163	3,656	0,000	Signifikan
Motivasi Kerja	0,549	0,465	8,331	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja	0,470	0,371	6,560	0,000	Signifikan
R Square	= 0,884				
Adjusted R Square	= 0,882				
Sig F	= 0,000				

Sehingga diperoleh gambaran path sebagai berikut:



Gambar 2. Analisis Path

3.11. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

3.11.1. Hipotesis Pertama

Hasil analisis jalur pengembangan karir (X1) terhadap kinerja pegawai diperoleh koefisien jalur langsung sebesar 0,163 dengan $t_{hitung} = 3,656$ dan signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah signifikan.

Nilai sig. $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak sehingga pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan terujinya hipotesis pertama ini yang menyatakan terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara pengembangan karir (X1) terhadap kinerja pegawai, maka dapat diindikasikan bahwa apabila pengembangan karir dilaksanakan dengan baik maka dapat meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau.

3.11.2. Hipotesis Kedua

Hasil analisis jalur motivasi kerja (X2) terhadap kinerja pegawai diperoleh koefisien jalur langsung sebesar 0,465 dengan $t_{hitung} = 8,331$ dan signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah signifikan.

Nilai sig. $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak sehingga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan terujinya hipotesis kedua ini yang menyatakan terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi kerja (X2) terhadap kinerja pegawai, maka dapat diindikasikan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau.

3.11.3. Hipotesis Ketiga

Hasil analisis jalur pengembangan karir (X1) terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien jalur langsung sebesar 0,268 dengan $t_{hitung} = 4,538$ dan signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah signifikan.

Nilai sig. $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak sehingga pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dengan terujinya hipotesis ketiga ini yang menyatakan terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara pengembangan karir (X1) terhadap kepuasan kerja, maka dapat diindikasikan bahwa apabila pengembangan karir dilaksanakan dengan baik maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau.

3.11.4. Hipotesis Keempat

Hasil analisis jalur motivasi kerja (X2) terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien jalur langsung sebesar 0,655 dengan $t_{hitung} = 11,077$ dan signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah signifikan.

Nilai sig. $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak sehingga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dengan terujinya hipotesis keempat ini yang menyatakan terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi kerja (X2) terhadap kepuasan kerja, maka dapat diindikasikan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau.

3.11.5. Hipotesis Kelima

Hasil analisis jalur kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh koefisien jalur langsung sebesar 0,895 dengan $t_{hitung} = 6,560$ dan signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah signifikan.

Nilai sig. $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak sehingga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan terujinya hipotesis kelima ini yang menyatakan terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, maka dapat diindikasikan bahwa tingginya kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau.

3.11.6. Hipotesis Keenam

Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja: $0,268 \times 0,895 = 0,240$. Berdasarkan hasil jalur tidak langsung (indirect effect) pengembangan karir (X1) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang diperoleh

dari hasil perkalian antara koefisien regresi pengembangan karir dengan kinerja pegawai yakni sebesar 0,240. Pengaruh langsung (direct effect) pengembangan karir ke kinerja pegawai dilihat dari koefisien regresi nilai pengembangan karir terhadap kinerja pegawai yakni sebesar 0,163.

Nilai $0,240 > 0,163$, artinya nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung, maka pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan kata lain kepuasan kerja merupakan variabel intervening atau pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung.

Dengan terujinya hipotesis keenam ini menunjukkan terdapat pengaruh langsung variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Melalui hasil uji tersebut maka dapat diindikasikan bahwa dengan penerapan pengembangan karir yang baik di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau akan menumbuhkan kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja yang baik pula.

3.11.7. Hipotesis Ketujuh

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja: $0,655 \times 0,895 = 0,586$. Berdasarkan hasil jalur tidak langsung (indirect effect) motivasi kerja (X_2) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang diperoleh dari hasil perkalian antara koefisien regresi motivasi kerja dengan kinerja pegawai yakni sebesar 0,586. Pengaruh langsung (direct effect) motivasi kerja ke kinerja pegawai dilihat dari koefisien regresi nilai motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yakni sebesar 0,465.

Nilai $0,586 > 0,465$, artinya nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung, maka motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan kata lain kepuasan kerja merupakan variabel intervening atau pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung.

Dengan terujinya hipotesis ketujuh ini menunjukkan terdapat pengaruh langsung variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Melalui hasil uji tersebut maka dapat diindikasikan bahwa dengan dorongan motivasi kerja yang kuat di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau akan menimbulkan kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja yang baik.

4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa data, pengujian hipotesis dan hasil temuan deskriptif dari kuisioner dengan jumlah sampel pegawai khususnya berkaitan dengan divisi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sebanyak 160 orang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil analisis jalur pengembangan karir (X_1) terhadap kinerja pegawai diperoleh koefisien jalur langsung sebesar 0,163 dengan thitung = 3,656 dan signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah signifikan. Dengan terujinya hipotesis pertama ini yang menyatakan terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara pengembangan karir (X_1) terhadap kinerja pegawai, maka dapat diindikasikan bahwa apabila pengembangan karir dilaksanakan dengan baik maka dapat meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau.
2. Hasil analisis jalur motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai diperoleh koefisien jalur langsung sebesar 0,465 dengan thitung = 8,331 dan signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah signifikan. Dengan terujinya hipotesis kedua ini yang menyatakan terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai, maka dapat diindikasikan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau.
3. Hasil analisis jalur pengembangan karir (X_1) terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien jalur langsung sebesar 0,268 dengan thitung = 4,538 dan signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah signifikan. Dengan terujinya hipotesis ketiga ini yang menyatakan terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara pengembangan karir (X_1) terhadap kepuasan kerja, maka dapat diindikasikan bahwa apabila pengembangan karir

dilaksanakan dengan baik maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau.

4. Hasil analisis jalur motivasi kerja (X2) terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien jalur langsung sebesar 0,655 dengan thitung = 11,077 dan signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah signifikan. Dengan terujinya hipotesis keempat ini yang menyatakan terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi kerja (X2) terhadap kepuasan kerja, maka dapat diindikasikan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau.
5. Hasil analisis jalur kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh koefisien jalur langsung sebesar 0,895 dengan thitung = 6,560 dan signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah signifikan. Dengan terujinya hipotesis kelima ini yang menyatakan terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, maka dapat diindikasikan bahwa tingginya kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau.
6. Berdasarkan hasil jalur tidak langsung (indirect effect) pengembangan karir (X1) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang diperoleh hasil yakni sebesar 0,240. Pengaruh langsung (direct effect) pengembangan karir ke kinerja pegawai dilihat dari koefisien regresi nilai pengembangan karir terhadap kinerja pegawai yakni sebesar 0,163.
Nilai $0,240 > 0,163$, artinya nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung, maka pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan kata lain kepuasan kerja merupakan variabel intervening atau pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung.
Dengan terujinya hipotesis keenam ini menunjukkan terdapat pengaruh langsung variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Melalui hasil uji tersebut maka dapat diindikasikan bahwa dengan penerapan pengembangan karir yang baik di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau akan menumbuhkan kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja yang baik pula.

7. Berdasarkan hasil jalur tidak langsung (indirect effect) motivasi kerja (X2) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang diperoleh hasil yakni sebesar 0,586. Pengaruh langsung (direct effect) motivasi kerja ke kinerja pegawai dilihat dari koefisien regresi nilai motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yakni sebesar 0,465.
Nilai $0,586 > 0,465$, artinya nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung, maka motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan kata lain kepuasan kerja merupakan variabel intervening atau pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung.

Dengan terujinya hipotesis ketujuh ini menunjukkan terdapat pengaruh langsung variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Melalui hasil uji tersebut maka dapat diindikasikan bahwa dengan dorongan motivasi kerja yang kuat di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau akan menimbulkan kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja yang baik.

5. SARAN

Berdasarkan atas penjelasan yang telah dikemukakan peneliti pada bab sebelumnya, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Provinsi Kepulauan Riau harus memperbanyak pengembangan karir dan motivasi kerja lagi kepada pegawainya dengan harapan dapat meningkat pula kinerja pegawai karena hal ini akan mempengaruhi terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan.
2. Bagi peneliti lanjutan diharapkan dapat menambah variabel lain, baik variabel bebas maupun variabel terikat, guna perbaikan dan pengembangan dari hasil penelitian ini. Sehingga temuan

diharapkan akan sangat membantu bagi perkembangan dan kemajuan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Untuk selanjutnya penggunaan instrumen tidak hanya berupa kuisioner, tetapi dapat dilakukan wawancara secara langsung dengan nara sumbernya, agar hasil data yang didapatkan lebih akurat, serta dapat menghindari kuisioner yang tidak kembali

DAFTAR PUSTAKA

- Abonam, Nehorbuno Dominic. (2011). The Roll Employee Performance in the PublicSector: Thesis. Case Study of the University for Development Studies-Wa Campus.
- Armstrong, Michael. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 11th edition. United Kingdom: Kogan Page.
- Byars, Lloyd L., dan Leslie W Rue. (2008). Human Resource Management. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Gibson, et.al. (2011). Organizational Behaviour, Structure, Process. New York: McGraw-Hill Education.
- Gibson, James L, John M Ivancevich dan James H. Jr Donnelly (2010). Organisasi dan Manajemen. Edisi Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S., dan Boivin, M. (2010). Intrinsic, Identified, and Controlled Types of Motivation For School Subject in Young Elementary School Children. British Journal of Educational Psychology, 80(4), 711-735.
- Kadarisman, Muh., (2014). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Perusahaan. Jakarta: PT Rajagrafindo.
- Mathis, Robert, L., John, H., Jackson, & Valentine, S.R. (2013). Human Resource Management. Cengage Learning. USA.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2006). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Refika Aditama. Bandung, hal 50.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Masrukhan dan Wardin. (2006). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. EKOBIS. Vol. 7, no 2, hal. 197-209.
- Moeheriono. (2009). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Ghalia Indonesia, hal. 235-236. Jakarta.
- Mondy, R. Wayne. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- Moh. As'ad. (2009). Psikologi Industri. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Maharjan, Sarita. (2012). Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers Administrative and Management Review Vol. 24, No 2, pp.45-55.

- Martoyo, Susilo. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 5, Cetakan Pertama, BPFE Yogyakarta.
- Marihot, Tua Efendi Hariandja. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Peningkatan Produktivitas Pegawai. Jakarta: Grafindo.
- Mathis, Robert dan Jackson John. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Salemba Empat.
- Muogbo, U.S. (2013). The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria). The International Journal Of Engineering And Science (IIES), ISSN(e): 2319 – 1813 ISSN(p): 2319 – 1805 Volume 2 Issue7 Pages 70-80.
- Nelson, D.L dan J.C. Quick. (2006). Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges. Thompson South Western, United States of America.
- Nitasari, Rizka Afrisalia & Eisha Lataruva. (2012). “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus”. Diponegoro Journal of Management Volume 1, nomor 2, hal. 446-454.
- Peter, Kisink, Bram Steijn. (2009). Public Service Motivation and Job Performance of Public sector employees in the Netherland. Internatonal review of Administrative, science, vol 75, No 1.pp. 35-52
- Priansa, Juni D. (2014). Perencanaan dan Pengembangan SDM. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, H., & Veithzal. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2006). Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi. Edisi Terjemahan. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Robbins, & Stephen P. (2008). Organizational Behavior. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Rumengan, J., Satriawan, B., & Juliandi, A. (2009). “Pengolahan Data Penelitian dengan SPSS”. Universitas Batam.
- Setyabudhi, A. L. (2017). Kebutuhan Pegawai Pelayanan Kemahasiswaan Perguruan Tinggi xxx di Batam Menggunakan Work Sampling. *JURNAL INDUSTRI KREATIF (JIK)*, 1(01), 1-8.
- Setyabudhi, A. L. (2017). Perancangan Sistem Informasi Pengolahan Data Absensi dan Pengambilan Surat Cuti Kerja Berbasis Web. *JR: JURNAL RESPONSIVE Teknik Informatika*, 1(1).
- Siagian P. Sondang. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta.

- Susan Were M. R .W Gakure. E. K Kiraithe. A.G Waititu. (2012) . Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi, Kenya International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No 23; pp. 195-204
- Sondang P. Siagian. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta.
- Suryana, N., Siti Haerani, & Muhammad Idrus Taba. (2009). "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus di Divisi Tambang PT. Inco Sorowako)".
- Suwardi & Joko Utomo. (2011). "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)". Jurnal Analisis Manajemen Vol. 5 No. 1 Juli 2011. ISSN:14411-1799.
- Teck Hong, Tan, Amna Waheed. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. Sunway University, School of Business.5, Jalan Universiti, Bandar Sunway 46150 Petaling Jaya. Selangor, Malaysia. Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No 1, pp. 73 – 94.
- Veithzal Rivai dan Ella J. Sagala. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, hal. 266.
- Wibowo. (2006). Manajemen Perubahan. PT. Raja Grapindo Persada. Jakarta.
- Wibowo. (2011). Manajemen Kinerja. Edisi Ketiga. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Winarti, Endang & Heru Susilo. (2012). "Analisis Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening dan Strategi SDM Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Dinas Perindagkop dan UMKM Kabupaten Demak)".