

**PENGARUH MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIER PADA  
KEPUASAN KERJA, SERTA DAMPAKNYA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN  
(STUDI PADA LPD DESA ADAT TEGAL)**

**I Gusti Ayu Agung Sinta Diarini<sup>1)</sup>**

**I Gede Dody Budiarta<sup>2)</sup>**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triatma Mulya, Badung, Bali<sup>1), 2)</sup>**

**ABSTRACT**

*The employees' performance is the most important aspect in realizing vision and mission which are in line with the expectation. Motivation and career development become major concern regarding to good employee performance. This research aims to test the effect of motivation and career development to job satisfaction and its impact on employees working performance on the Village Credit institution (LPD) in Tegal Customary Village. The problem of the study is the low satisfaction of the employees which affect their working performance in giving service to the society. The respondents in this research were the employees of Village Credit Institution (LPD) in Tegal customary village consisting of 53 people. The methods used to collect data in this research were questionnaire, interview, and documentation. This study applied path analysis using SPSS 17.0. program. The results showed that the job satisfaction had not been able to mediate the relationship between motivation and career development to employees' working performance. Motivation had significant influence to the employees' working performance; however, both career development and job satisfaction did not have significant effect on the employees working performance. The practical implication of this research is that motivation given by the Village credit institution (LPD) in Tegal customary village to its employees could encourage the employees working performance to a better performance even though the career development had not given any positive support to the employees' working performance.*

**Keywords:** *Motivation, career development, job satisfaction, employees' working performance*

**I. PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset perusahaan yang paling penting dalam organisasi karena manusia merupakan unsur pengatur dan pelaksana dari setiap kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi, didukung oleh serta SDM yang berkualitas dan merealisasikan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Meningkatkan kinerja karyawan harus dimulai dari

perbaikan kemampuan kerja karyawan yang menyebabkan meningkatnya kemampuan kerja karyawan adalah adanya motivasi dalam organisasi tersebut (Nawawi, 2000:97). Dalam organisasi atau lembaga keuangan yang ada di desa, yaitu Lembaga Perkreditan Desa (LPD), bawahan akan mampu bekerja secara maksimal/ memberikan pelayanan yang baik terhadap *costumer* apabila adanya motivasi dari organisasi tersebut (Warnaya, 2017) Kepala LPLPD Kab.

Badung. Dengan adanya motivasi sehingga memungkinkan para pekerja/karyawan memiliki pengembangan karir dan menuju pada kepuasan kerja sehingga kinerja karyawan akan bias sesuai harapan organisasi, karena pencapaian suatu tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kinerja orang – orang yang ada dalam organisasi.

LPD Desa Adat Tegal yang dijadikan objek penelitian ini adalah lembaga keuangan yang berbasis adat dan memiliki payung hukum yaitu Peraturan Daerah Provinsi Bali No. 3 Tahun 2017 yang berlokasi di Kabupaten Badung. Selain sebagai salah satu lembaga keuangan yang berbasis adat yang menjadi sumber dana dan pelayanan tentang keuangan di desa, LPD juga sebagai salah satu sumber pendanaan bagi seluruh kegiatan masyarakat di desa adat LPD Desa Adat Tegal juga memiliki karyawan sebanyak 53 orang. Dari perkembangan asset LPD Desa Adat Tegal periode (2015 sampai 2017) terlihat bahwa mengalami peningkatan. Hal ini menunjukkan kinerja karyawannya semakin baik. Berikut disajikan data perkembangan asset LPD Desa Adat Tegal periode 2015 sebesar Rp.106.119.950.982 meningkat pada periode 2017 menjadi Rp.156.344.288.564.

Kinerja karyawan LPD Desa Adat Tegal yang semakin baik dengan melihat tabel di atas tidak terlepas dari pengaruh beberapa variabel penting di dalamnya seperti kepuasan kerja karyawan LPD Desa Adat Tegal. Kepuasan kerja merupakan

dambaan setiap individu yang sudah bekerja. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan bagaimana manusia dalam perusahaan tersebut bertindak dan berperilaku (Suharyati 2013). Di LPD Desa Adat Tegal kepuasan karyawan secara umum cukup baik, dilihat dari absensi karyawan yang tidak begitu banyak yang absen. Hanya ada beberapa yang absen karena sakit maupun upacara adat. Karyawan mengutamakan kesetiaan, kejujuran, kreatifitas di dalam menjalankan tugas- tugas mereka.

Salah satu indikator lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan adalah Pengembangan Karir. Pengembangan karir diputuskan berdasarkan beberapa indikatornya, seperti : Prestasi kerja, Exposure, Kesetiaan organisasi, mentor dan sponsor (Handoko, 2014). Di LPD Desa Adat Tegal indikator- indikator tersebutlah yang dijadikan pedoman atau acuan dalam pengembangan karir karyawan. Namun pengembangan karir hanya dirasakan di tingkat kabag ke bawah, karena di bagian Pengurus LPD itu sudah tidak lagi terdapat pengembangan karir terkecuali ada pension di salah satu jabatan tersebut.

Motivasi merupakan salah satu variabel yang memiliki peranan penting di dalam Kinerja Karyawan. Motivasi adalah dorongan yang memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upaya (Manullang, 2013). Di LPD Desa Adat Tegal salah satu indicator motivasi yang digunakan adalah gaji &

tunjangan yang diberikan dalam setiap bulannya. Adapun bagian-bagian yang terdapat dalam gaji karyawan LPD Desa Adat Tegal adalah :Gaji Pokok, Insentif SPM. Kredit, Insentif SPM. Dana, Tunjangan Masa Kerja, Tunjangan Jabatan, Tunjangan Makanan, Tunjangan Kesehatan, Tunjangan Transport, Tunjangan Komunikasi, Tunjangan Golongan & Pangkat, Tunjangan Keluarga, Insentif Tunjangan Hari Raya. Selain berupa gaji dan tunjangan diatas, karyawan juga diberikan promosi, penghargaan lainnya dan pelatihan. Dimana dalam 1 tahunnya diselenggarakan minimal 2 kali pelatihan baik swadaya LPD maupun dari Pemkab.

LPD Desa Adat Tegal terdapat beberapa alasan mengenai pentingnya kinerja karyawan bagi organisasi atau perusahaan. Alasan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut : Untuk memperoleh hasil kinerja karyawan yang maksimal, LPD Desa Adat Tegal harus mampu memperhatikan kepuasan karyawan, dan kepuasan karyawan sudah diberikan oleh LPD Desa Adat Tegal dengan memberikan karyawan berupa Motivasi & Pengembangan karir yang dijalankan secara fear/ terbuka bagi seluruh karyawan

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, dalam penelitian ini akan diteliti mengenai pengaruh motivasi dan pengembangan karier pada kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran dan bidang ilmu manajemen SDM khususnya motivasi, pengembangan karier, kepuasan kerja

dan kinerja karyawan dan mendukung perencanaan dan pengembangan bisnis dalam rangka meningkatkan kinerja untuk memberikan pelayanan yang maksimal.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### Motivasi

Motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya ( misalnya rasa lapar, haus, dan bermasyarakat). Siagian (2014) mendefinisikan bahwa “ Motivasi adalah daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengarahkan segala kemampuan yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya.

Pengertian lain yang kurang lebih sama oleh Manullang (2013) mendefinisikan bahwa “ Motivasi adalah dorongan yang memberikan daya perangsang kepala pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upaya. Selanjutnya Menurut Mathis dan Jackson (2013:88) mendefinisikan bahwa “ Motivasi adalah hasrat dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi sebagai alat penggerak yang mengarahkan pada tujuan. Dan itu jarang muncul dengan sia – sia. Kata – kata butuh ingin, hasrat dan penggerak sama dengan motivasi yang berasal dari kata motive. Dengan memahami apa yang menjadi motivasi pegawai, akan sangat membantu dalam mengembangkan prestasi pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Berelson, Steiner, Hasibuan (2013) memberikan pengertian motivasi yaitu *a motive is an inner*

*state that energies, actives and that direct or chanel's behavior toward goal.* Sebuah motif adalah suatu dorongan dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara atau mengarah kepada sasaran akhir atau tujuan.

Dari beberapa pendapat dari para ahli tentang Motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi adalah merupakan suatu kekuatan, daya dorong, daya perangsang kepala karyawan agar mereka (karyawan) mau bekerja dengan segala kemampuannya.

Menurut Hasibuan (2014) jenis motivasi yang mendorong manusia mau bekerja secara garis besarnya dapat digolongkan menjadi dua bagian:

1. Motivasi financial, antara lain dapat berupa :
  - a. Gaji dan Upah, Pemberian upah dan gaji yang layak dan adil cukup besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan, sebab peranan gaji bagi karyawan bukan hanya mempunyai arti material tetapi juga menunjukkan status sosial seseorang dalam perusahaan.
  - b. Pembagian laba, hal ini berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan sebab laba merupakan tujuan perusahaan hanya dapat dicapai melalui karyawan, sehingga karyawan lebih banyak dapat dorongan untuk menghasilkan laba perusahaan dan secara langsung karyawan dapat pembagian laba yang besar.
  - c. Pemeliharaan kesehatan, dengan kondisi yang sehat, maka pekerjaan akan dapat dikerjakan dengan baik dan penuh semangat sehingga

dengan demikian kesehatan karyawan perlu dijaga atau mendapatkan perhatian karena banyak berpengaruh terhadap kelangsungan dari tujuan perusahaan.

- d. Rekreasi, dengan memberikan jaminan untuk rekreasi kepada karyawan, diharapkan dapat menghilangkan rasa lelah atau rasa jenuh yang diakibatkan oleh pekerjaan sehari-hari sehingga dapat diharapkan kembalinya semangat dan kegairahan kerja.
  - e. Jaminan hari tua, dengan jaminan masa depan mereka maka kecemasan menyongsong hari tua mereka tidak pernah dirasakan sebagai akibat lebih lanjut, maka timbul ketenangan dalam suatu pekerjaan.
2. Motivasi non financial, antara lain dapat berupa :
    - a. Tempat kerja, menyangkut kesehatan seperti faktor cahaya, udara dan suara yang mana hal ini akan berakibat terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan. Adanya perhatian dari hal tersebut akan mendorong karyawan bekerja dengan rasa senang sehingga akhirnya berpengaruh terhadap tujuan perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.
    - b. Jam kerja, manusia tidak dapat dipaksakan begitu saja karena hal ini akan membawa pengaruh yang buruk terhadap perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu perlu diadakan pengaturan jam kerja untuk menghindari kelelahan, kejenuhan, dan keselamatan kerja lebih terjamin.
    - c. Jaminan kerja, terjaminnya suatu pekerjaan yang dilakukan

- para karyawan secara terus menerus, sangat besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan. Oleh karena itu perlu adanya kepastian tentang pekerjaan.
- d. Promosi, diberikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.
  - e. Penghargaan atas prestasi, pemberian penghargaan diberikan pada karyawan yang telah berprestasi dan pengabdianya kepada perusahaan baik dalam bentuk bonus, promosi maupun penghargaan secara sosial.
  - f. Pelatihan, pemberian pelatihan sangat penting dalam usaha memajukan keinginan perusahaan, seperti mendatangkan instruktur dari luar maupun dari pihak manajemen itu sendiri.
  - g. Lingkungan kerja, segala sesuatu yang ada di sekitar pekerjaan yang dapat mempengaruhinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan misalnya kebersihan, keamanan dan sebagainya.
  - h. Sikap pimpinan, Sikap pimpinan terhadap keinginan-keinginan masing-masing karyawan juga dapat memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan

### **Pengembangan Karir**

Karir merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karir merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam suatu

organisasi. Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Ardana, dkk. 2014).

Menurut Mejia (2014) mengatakan "Pengembangan karir dapat diartikan sebagai upaya formal dan berkelanjutan yang berfokus pada pengembangan terhadap karyawan yang lebih baik guna memperoleh kepuasan kerja". Nawawi (2013) mengatakan bahwa "pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang pekerja". Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Jadi betapapun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seseorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis. Karena perencanaan karir adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana karirnya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang dapat disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah

satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya. Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Bentuk - bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing- masing organisasi. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew Membantu dalam mencapai tujuan individu dan perusahaan, Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai, Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka, Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan, Membuktikan tanggungjawab sosial, Membantu memperkuat pelaksanaan program- program perusahaan, Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian, Mengurangi keusangan profesi dan menejerial, Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Adapun indikator pengembangan karir adalah Prestasi kerja, Exposure, Kesetiaan organisasional, Mentor atau sponsor, Kesempatan - kesempatan untuk tumbuh, Dukungan manajemen.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan

yang tidak puas akan bersikap negative terhadap pekerjaan dan bentuknya berbeda- beda satu dengan yang lainnya. Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap karyawan terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain : situasi kerja, pengaruh sosial dalam bekerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain (Rizal dan Ratnawati, 2013).

Menurut Lam suatu program perbaikan kualitas dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, antara lain melalui minat kerja yang meningkat, hubungan baik dengan manajemen dan sesama karyawan, peningkatan tanggung jawab, keamanan kerja, peningkatan gaji, kesempatan untuk promosi, kejelasan peran dan partisipasi yang semakin meningkat dalam pengambilan keputusan (Guritno 2015). Menurut Mangkunegara (2014), kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek- aspek seperti upah/ gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi dan kualitas pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan diri pegawai seperti umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikannya.

### **Korelasi Kepuasan Kerja**

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Menurut Kreitner

dan Kinicki (2001;226) Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut : Motivasi antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Pelibatan Kerja hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja. Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya. Organizational commitment mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja. Ketidakhadiran (Absentisme), Perputaran (Turnover) hubungan antara perputaran dengan kepuasan

adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran, Perasaan stres, Prestasi kerja/kinerja terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja**

Bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

Menurut Porter dan Steers, ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Sementara itu menurut Wibowo (2007:312) “antara kepuasan dan ketidakhadiran/ kemangkiran

menunjukkan korelasi negatif'. Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (1998), ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

Menurut Robbins (2003) ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu:

- a) Keluar (Exit) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- b) Menyuarakan (Voice) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c) Mengabaikan (Neglect) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d) Kesetiaan (loyalty) yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut **Hasibuan(2001)** antara lain: kesetiaan, kemampuan, kejujuran.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja (*performance*) merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai

sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu syarat untuk tercapainya suatu tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Namun dalam hal ini peningkatan kinerja bukanlah hal yang mudah karena banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. Dalam proposal ini kinerja dikaitkan dengan kepemimpinan, motivasi, dan disiplin dalam organisasi. Kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015).

Berdasarkan definisi tersebut dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja adalah kemampuan melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan, atau merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

Dari beberapa pendapat dari para ahli tentang kinerja, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sebagai wujud perilaku nyata yang ditampilkan sebagai prestasi kerja, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) dan mengacu pada kadar pencapaian tugas dan tanggung jawab karyawan dalam organisasi sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikan dalam kurun waktu tertentu.

### Sistem Penilaian Kinerja

Sedarmayanti (2017) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan / kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang / kelompok. Sistem penilaian yang efektif harus mengidentifikasi kinerja yang sesuai dengan standar, mengukur kriteria – kriteria yang harus diukur dan selanjutnya memberikan *feedback* kepada pegawai / karyawan dari bagian personalia (Rivai, 2015).

Kriteria pengukuran kinerja dalam suatu penilaian karyawan didasarkan dan disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Terdapat tiga variabel yang harus dipertimbangkan yaitu pelaku (input), perilaku (process), dan hasil kerja (output) (Mahmudi, 2015).

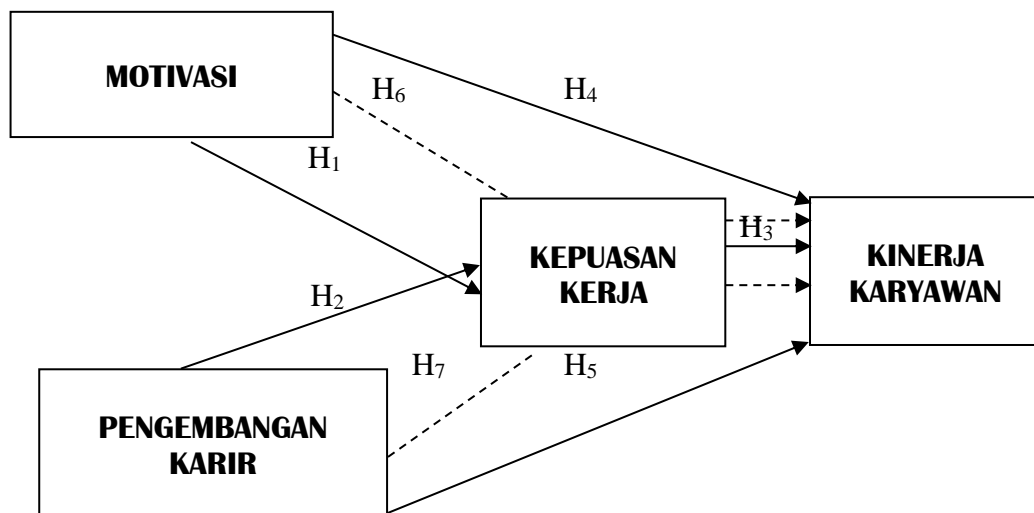
Menurut Keban (2004:109) dalam Pasolong (2010:184)

pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini.

Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja pegawai. Salah satunya indikator kinerja pegawai Fadel (2009:195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu :Pemahaman atas tupoksi, Inovasi, Kecepatan kerja, Keakuratan kerja, Kerjasama, Kualitas pelayanan (Quality of work).

### Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Berdasarkan penjelasan diatas dan untuk mempelajari hubungan variabel dalam penelitian ini, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran dengan skema sebagai berikut:



Gambar 1  
Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: data diolah

Berdasarkan rumusan masalah, pembahasan teori, kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan LPD Desa Adat Tegal.
- 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan LPD Desa Adat Tegal.
- 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan LPD Desa Adat Tegal.
- 4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan LPD Desa Adat Tegal.
- 5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan LPD Desa Adat Tegal.
- 6) Terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan LPD Desa Adat Tegal melalui Kepuasan Kerja Karyawan LPD Desa Adat Tegal.
- 7) Terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja LPD Desa Adat Tegal.

### III. METODE PENELITIAN

#### Disain Penelitian

Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) Variabel bebas adalah motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja dan 1 (satu) variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini dapat digolongkan menjadi dua jenis antara lain: Data kuantitatif yaitu data dalam bentuk angka – angka yang dapat dihitung. Dalam penelitian ini yang termasuk ke dalam data kuantitatif adalah data jumlah karyawan dan data kehadiran karyawan. Dalam penelitian

ini yang termasuk data kualitatif adalah keberadaan lokasi penelitian, sejarah dan struktur organisasi LPD serta *job description*. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder yang dikumpulkan untuk mencapai tujuan penelitian. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah Kuisisioner, Wawancara, Observasi (pengamatan). Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan LPD Desa Adat Tegal yang berjumlah 53 orang.

#### Teknis Analisis

Dalam penelitian ini analisis data dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Uji Kualitas Data, Instrumen yang baik adalah instrumen yang memenuhi syarat valid dan reliabel. Pada tahap ini dilakukan pengujian validitas dan instrument dengan menggunakan *Path Analysis* (Analisis Jalur)
2. Analisis jalur ini dijelaskan tata hitung antar variabel dan hubungan antara sejumlah variabel yang dapat diestimasi secara simultan. Selain itu variabel dependen pada satu hubungan yang sudah ada, akan menjadi variabel independen pada hubungan selanjutnya. Dalam analisis jalur (*path analysis*) terdapat beberapa langkah Merancang model berdasarkan konsep dari teori. Analisis jalur ingin menguji persamaan regresi yang melibatkan beberapa variabel exogen dan endogen sekaligus sehingga memungkinkan pengujian terhadap variabel *mediating/intervening* atau variabel antara. Disamping itu analisis jalur dapat mengukur hubungan langsung antara variabel dalam model maupun hubungan tidak langsung antar variabel dalam

model. Disini variabel kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel antara atau *intervening*.

Berdasarkan pada diagram jalur di atas, terdapat dua variabel exogen Motivasi dan Pengembangan Karir yang harus saling dikovariankan. Terdapat juga dua variabel endogen yang masing-masing harus diberi nilai residual. Variabel Kepuasan Kerja adalah endogen yang memiliki anteseden (variabel yang mendahului) dan memiliki konsekuensi (variabel sesudahnya) sehingga disebut sebagai variabel *intervening* atau mediator. Variabel Motivasi dapat langsung mempengaruhi Kinerja Karyawan, tetapi dapat pula pengaruhnya tidak langsung lewat Kepuasan Kerja baru ke Kinerja Karyawan. Begitu juga variabel Pengembangan Karir dapat langsung mempengaruhi Kinerja Karyawan, tetapi dapat pula pengaruhnya tidak langsung lewat Kepuasan Karyawan baru ke Kinerja Karyawan.

3. Uji Efek Mediasi ( Uji Sobel )  
Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (M).

#### IV. HASIL PENELITIAN

##### Uji Validitas dan Reliabilitas

Agar instrument penelitian dalam penelitian yang berupa kuisioner dapat memberikan data sesuai yang diharapkan, maka perlu dilakukan pengujian terhadap kuisioner tersebut pada 30 responden. Pengujian dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas item- item pertanyaan yang meliputi : variabel motivasi yang terdiri dari 7 pertanyaan, pengembangan karir yang terdiri dari 6 pertanyaan, variabel kepuasan kerja yang terdiri dari 5 pertanyaan dan variabel kinerja karyawan yang terdiri dari 9 pertanyaan, sehingga kuisioner tersebut terdiri dari 27 pertanyaan. Setelah itu data ditabulasi dan dikelompokkan berdasarkan variabel dengan menggunakan SPSS 17 *for windows*.

Penentuan keadaan instrument menggunakan kriteria output SPSS dari tabel *reliability static* koefisien alpha *cronbach's* lebih besar 0,6 sampai 0,8 dinyatakan baik, sedangkan 0,8 sampai dengan 1,00 dinyatakan sangat baik, dapat dilihat di tabel 5.6 di bawah ini.

Tabel 5.6  
Nilai Tingkat Keandalan Instrument

Variabel	Jumlah Item	Koefisien Alpha Cronbach's	Keterangan
1. Motivasi (X1)	7	0,753	Baik
2. Pengembangan Karir (X2)	6	0,774	Baik
3. Kepuasan Kerja (Y1)	5	0,766	Baik
4. Kinerja Karyawan (Y2)	9	0,766	Baik

Sumber: Data diolah

Dasar keputusan untuk melakukan interpretasi dengan membandingkan output koefisien alpha *cronbach's* apabila nilainya

lebih besar (>) dari 0,6 dinyatakan reliabel, sebaliknya bila nilainya lebih kecil (<) dari 0,6 dinyatakan tidak reliabel. Berdasarkan rekapitulasi

hasil perhitungan nilai koefisien alpha dari masing-masing variabel diperoleh hasil yang besarnya di atas 0,60. Hal ni berarti semua variabel

dalam kuisioner tersebut dapat dikatakan reliabel.

**Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		X1	X2	Y1	Y2
N		53	53	53	53
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	28.5660	23.3019	19.9245	36.6415
	Std. Deviation	3.14098	3.09829	2.88130	4.57037
Most Extreme Differences	Absolute	.138	.167	.114	.160
	Positive	.138	.167	.083	.160
	Negative	-.089	-.110	-.114	-.151
Kolmogorov-Smirnov Z		1.001	1.219	.832	1.162
Asymp. Sig. (2-tailed)		.269	.102	.494	.134

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

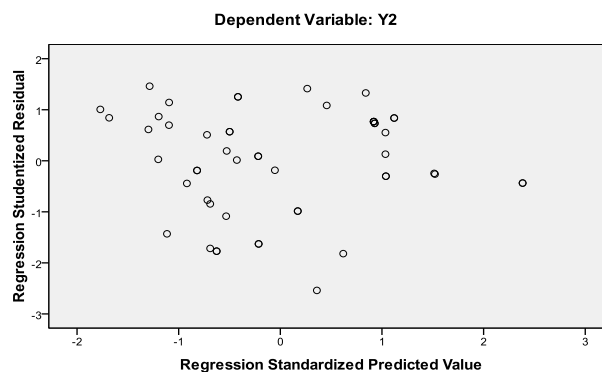
Tabel 5.8  
**Uji multikolonieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Correlations			Collinearity Statistics	
Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
.799	.566	.353	.470	2.129
.736	.334	.182	.460	2.175
.543	.375	.208	.813	1.231

a. Dependent Variable: Y2

**Uji Heteroskedastisitas**

Scatterplot



**Hasil Analisis Jalur atau Path Analisis**

Pengujian data dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*), yaitu menguji pola hubungan yang

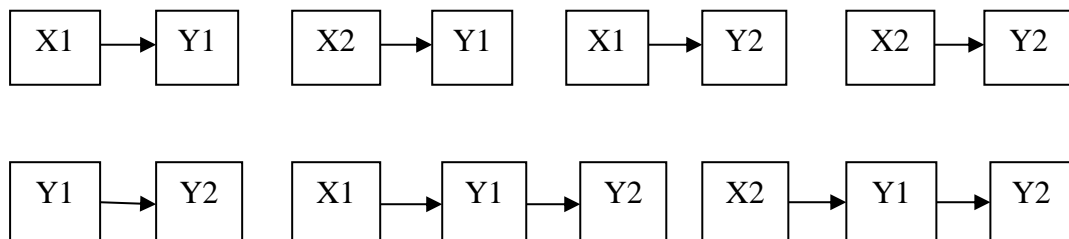
mengungkapkan pengaruh variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Analisis ini dilakukan

dengan tahap sebagai berikut :Langkah pertama dalam analisis jalur adalah merancang model berdasarkan konsep dan teori, secara teoritis :

- a. Variabel Motivasi (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y1)
- b. Variabel Pengembangan Karir (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y1)
- c. Variabel Kepuasan Kerja (Y1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y2)
- d. Variabel Motivasi (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y2)
- e. Variabel Pengembangan Karir (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y2)
- f. Karyawan (Y2)

- g. Variabel Motivasi (X1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1)
- h. Variabel Pengembangan Karir (X2) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1)

Untuk pemeriksaan terhadap asumsi ini, dapat dilakukan dengan melihat susunan model teoritis yang telah dibangun dengan memperlihatkan bentuk hubungan antara I saling bebas, demikian juga hubungan  $\epsilon_i$  dengan variabel X saling bebas, dan tidak ada variabel *endogen* yang mempunyai pengaruh bolak balik, seperti terlihat pada gambar diagram *path* berikut :



Berdasarkan diatas maka hubungan antara variabel adalah linier, yaitu system aliran ke satu arah, dan tidak ada variabel *endogen* yang mempunyai pengaruh bolak balik.

**Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path***

Langkah ketiga di dalam analisis jalur adalah pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*. Untuk pendugaan parameter dilakukan dengan *software* SPSS 17.0 for *windows*. Hasil dari analisis substruktur persamaan dapat disajikan sebagai berikut :

**SUMMARY DAN KOEFISIEN JALUR 1**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433 <sup>a</sup>	.187	.155	2.64870

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir (X2), Motivasi (X1)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	80.918	2	40.459	5.767	.006 <sup>a</sup>
	Residual	350.780	50	7.016		
	Total	431.698	52			

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir (X2), Motivasi (X1)

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y1)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.963	3.399		2.637	.011
	X1	.177	.169	.192	1.046	.301
	X2	.254	.171	.273	1.484	.144

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y1)

Sumber : Pengolahan Data Primer 2018

**SUMMARY DAN KOEFISIEN JALUR 2**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857 <sup>a</sup>	.735	.719	2.42230

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Y1), Motivasi (X1), Pengembangan Karir (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y2)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	798.680	3	266.227	45.373	.000 <sup>a</sup>
	Residual	287.509	49	5.868		
	Total	1086.189	52			

a. Predictors: (Constant),Kepuasan Kerja(Y1), Motivasi (X1), Pengembangan Karir (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y2)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.332	3.317		-.402	.690
	X1	.750	.156	.516	4.808	.000
	X2	.396	.160	.269	2.478	.017
	Y1	.367	.129	.231	2.835	.007

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y2)

Sumber : Pengelolaan Data Primer 2018

- a) Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja  
 Besar pengaruh yang diperoleh adalah 0,192 angka ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja hanya sebesar 19,2%, sedangkan 80,8% dipengaruhi oleh faktor di luar model.
- b) Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja  
 Besar pengaruh yang diperoleh adalah 0,273 angka ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja hanya sebesar 27,3%, sedangkan 72,7% dipengaruhi oleh faktor di luar model.
- c) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan  
 Besar pengaruh yang diperoleh adalah 0,231 angka ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan hanya sebesar 23,1%, sedangkan 76,9% dipengaruhi oleh faktor di luar model.
- d) Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan  
 Besar pengaruh yang diperoleh adalah 0,516 angka ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan hanya sebesar 51,6%, sedangkan 48,4% dipengaruhi oleh faktor di luar model.
- e) Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan  
 Besar pengaruh yang diperoleh adalah 0,269 angka ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan hanya sebesar 26,9%, sedangkan 73,1% dipengaruhi oleh faktor di luar model.
- f) Pengaruh motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.  
 Hasil perhitungan menunjukkan besarnya pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,516. Besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0,044352 sehingga pengaruh total motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah 0,560352. Pengaruh tidak langsung motivasi pada kinerja karyawan sebesar 0,044352 lebih kecil dari koefisien hubungan langsung, berarti dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel antara tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan.
- g) Pengaruh pengembangan karir berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hasil perhitungan menunjukkan besarnya pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah 0,269 . Besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0,063063 sehingga pengaruh total pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah 0,063063. Pengaruh tidak langsung pengembangan karir pada kinerja karyawan sebesar 0,063063 lebih kecil dari koefisien hubungan langsung, berarti dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel antara tidak mampu memediasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan.

**Besarnya Pengaruh motivasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) pada LPD Desa Adat Tegal.**

Besar pengaruh yang disumbangkan oleh variabel motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja hanya sebesar 19,2%, sedangkan 80,8% dipengaruhi oleh faktor di luar model. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan temuan yang disampaikan oleh Kurnia,dkk (2015) menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa Variabel Motivasi Kerja (X) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y1) dengan nilai sebesar 0.000.

**Besarnya Pengaruh pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) pada LPD Desa Adat Tegal.**

Besar pengaruh yang diperoleh adalah 0,237 angka ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja hanya sebesar

23,7%, sedangkan 72,7% dipengaruhi oleh faktor di luar model. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan temuan yang disampaikan oleh Lisdiani (2017) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja yang dapat dikaitkan oleh teori Dessler (1997) yang mengemukakan bahwa pengembangan karir memberikan keuntungan yang jelas bagi pegawai yaitu berupa kepuasan kerja yang telah diperoleh dari hasil penelitian sebesar 40,8%.

**Pengaruh kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) pada LPD Desa Adat Tegal.**

Besar pengaruh yang diperoleh adalah 0,231 angka ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja hanya sebesar 23,1%, sedangkan 76,9% dipengaruhi oleh faktor di luar model. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan temuan yang disampaikan oleh Lusri,dkk (2016) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui nilai T-statistic di tabel 8 yaitu sebesar 7,184, lebih besar dari syarat nilai T-statistic > 1,96 dan memiliki pengaruh yang positif yang ditunjukkan melalui nilai path coefficient sebesar 0,605. Sehingga hipotesis ketiga yang berbunyi “Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Surabaya”

**Besarnya Pengaruh motivasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) pada LPD Desa Adat Tegal.**

Besar pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan sebesar 51,6%, sedangkan 48,4% dipengaruhi oleh faktor di luar model. Berpengaruh signifikan dapat

diartikan bahwa apabila motivasi ditingkatkan maka dapat kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan yang disampaikan oleh Lusri,dkk (2016) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini memberi indikasi bahwa motivasi mampu meningkatkan kinerja karyawan LPD Desa Adat Tegal dalam melaksanakan pelayanan terhadap nasabah baik yang datang ke LPD maupun yang dikunjungi ke rumah ataupun usaha masing- masing dengan mengedepankan service excellent.

#### **Besarnya Pengaruh pengembangan karir (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) pada LPD Desa Adat Tegal.**

Besar pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja hanya sebesar 26,9%, sedangkan 73,1% dipengaruhi oleh faktor di luar model. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan temuan yang disampaikan oleh Dewi & Utama (2016) menyatakan pengembangan karir (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Jika hasil penelitian ini dikaitkan terhadap karyawan LPD Desa Adat Tegal, hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang di dalamnya meliputi : prestasi kerja, exposure, kesetiaan organisasi, mentor dan sponsor, kesempatan- kesempatan untuk tumbuh, dan dukungan manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan LPD Desa Adat Tegal. Pengembangan karir tidak berpengaruh pada kinerja karyawan LPD Desa Adat Tegal itu berarti walaupun tidak terjadi pengembangan karir yang terus menerus namun kinerja karyawan tetap maksimal

dalam rangka mencapai tujuan LPD Desa Adat Tegal.

#### **Besarnya Pengaruh motivasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) pada LPD Desa Adat Tegal.**

Besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0,044352 sehingga pengaruh total motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah 0,560352. Pengaruh tidak langsung motivasi pada kinerja karyawan sebesar 0,044352 lebih kecil dari koefisien hubungan langsung, berarti dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel antara tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lantara (2017) dalam karya tulisnya mengatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, diperoleh dari hasil penjumlahan pengaruh langsung antara Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Apabila dikaitkan terhadap Karyawan LPD Desa Adat Tegal, secara mediasi kompetensi belum mampu memberikan dampak terhadap kinerja karyawan LPD Desa Adat Tegal dibandingkan dengan dampak motivasi secara langsung terhadap kinerja karyawan.

**Besarnya Pengaruh pengembangan karir (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) pada LPD Desa Adat Tegal.**

Besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0,063063 sehingga pengaruh total pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah 0,063063. Pengaruh tidak langsung pengembangan karir pada kinerja karyawan sebesar 0,063063 lebih kecil dari koefisien hubungan langsung, berarti dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel antara tidak mampu memediasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bianca,dkk (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan baik dalam hubungan antara motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan nilai muatan faktor standar 0.53 dan 0.3, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan nilai muatan faktor standar 0.24 dan 0.56, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai muatan faktor standar 0.31.

**V. SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1) Karyawan LPD Desa Adat Tegal yang memiliki kepuasan kerja yang didefinisikan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya kompensasi yang diterima

karyawan dan banyaknya yang diyakini yang harus diterima dengan indikatornya adalah :kesetiaan, kemampuan, kejujuran, kreatifitas, dan kompensasi tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan LPD Desa Adat Tegal. Hal ini berarti apabila kepuasan kerja dinaikkan tidak akan mempengaruhi/ meningkatkan kinerja karyawan LPD Desa Adat Tegal.

- 2) Karyawan LPD Desa Adat Tegal dengan mendapatkan motivasi yang tinggi dari lembaga maka akan meningkatkan kinerja karyawan karena motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berpengaruh signifikan berarti di dalam kinerja karyawan berupa pelayan ke masyarakat sangat ditentukan oleh motivasi yang diberikan oleh lembaga. Semakin tinggi motivasi, maka kinerja karyawan LPD Desa Adat Tegal semakin meningkat.
- 3) Pengembangan karir yang ada di LPD Desa Adat Tegal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan sudah nyaman di posisi mereka masing- masing dan adanya rasa bahwa di level manapun kita ditempatkan di LPD, kita tetap mampu mengabdikan diri untuk mencapai tujuan LPD dan masyarakat desa.
- 4) Kepuasan kerja belum mampu memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan LPD Desa Adat Tegal. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi lebih kuat mempengaruhi kinerja karyawan tanpa adanya penambahan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
- 5) Kepuasan kerja belum mampu memediasi hubungan antara

pengembangan karir dan kinerja karyawan LPD Desa Adat Tegal. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir lebih kuat mempengaruhi kinerja karyawan tanpa adanya penambahan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan hasil pembahasan dan simpulan yang telah diuraikan, selanjutnya diusulkan beberapa saran yang mungkin dapat dilakukan dan bermanfaat bagi peningkatan kinerja karyawan LPD Desa Adat Tegal.

1. Bagi LPD Desa Adat Tegal, penelitian ini menjadi dasar bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan hal terpenting yang diperhatikan adalah motivasi bagi bawahan. Dengan memberikan motivasi yang lebih merata berdasarkan tingkat jabatan dan kerja diharapkan mampu memberi kepuasan yang lebih tinggi. Karena secara teori apabila karyawan mengalami tingkat kepuasan yang tinggi atas motivasi perusahaan kepada karyawan, kinerja karyawan berupa pelayanan akan jauh lebih tinggi.
2. LPD Desa Adat Tegal juga harus lebih memperhatikan kepuasan karyawan dengan mempertimbangkan pengembangan karir yang walaupun seperti kita ketahui di LPD pengembangan karir tidak begitu kelihatan. Dalam artian apabila tidak ada yang pension, maka untuk naik jabatan susah. Juga dalam penentuan jabatan agar tetap mempertimbangan faktor senioritas, prestasi kerja, dan karakteristik dari karyawan.
3. Penelitian ini hanya meneliti pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja serta dampaknya

terhadap kinerja karyawan, penelitian yang akan datang disarankan untuk menambah variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan seperti kompensasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsini. 2002. *Prosedur Penelitian*, suatu pendekatan praktik, Edisi Revisi V, Cetakan Keduabelas Jakarta : Penerbit PT Rineka Cipta.
- Ahmad Tohardi, 2002. *Motivasi Menejemen*. PT. RINEKA CIPTA, Jakarta.
- Bambang Wahyudi, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Sulita
- Budi. 2006, *Beberapa Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Denpasar*, Universitas Udayana.
- Berelso, Steiner, Hasibuan. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Fladari Nawawi. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan kunci keberhasilan, Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Astabrata Bali Denpasar bekerjasama dengan STIE Satya Dharma Singaraja.

- Hasibuan, Melayu S.P. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan kunci keberhasilan, Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hariandja, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2000. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE
- Kuntjoro. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H, 2001, "*Manajemen Sumberdaya Manusia*,"Buku 1, Salemba Empat Jakarta.
- Manullang. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Manullang. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosda karya.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Refika Editama.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Pabrik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mobley, Bono. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rodakarya.
- Nawawi, Hadari, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Prawirosentono, Suyadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia "Kebijakan Kinerja Karyawan"*, Yogyakarta, BPFE, UGM 2008
- Siagan, Sondang P., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta lembaga penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung :alfabeta.
- Veithzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Cetakan Pertama, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Veithzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktek* .Rajawali Pers : Jakarta.