

MULYADI



# PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI



# **PENGEMBANGAN KARIR**

## **Terhadap Kinerja Pegawai**

## **UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **PENGEMBANGAN**

## **KARIR**

### **Terhadap Kinerja Pegawai**

Penulis :  
**MULYADI**



**PENERBIT CV AZKA PUSTAKA**

Judul Buku  
**PENGEMBANGAN KARIR**  
**Terhadap Kinerja Pegawai**

Penulis:  
**M U L Y A D I**

Editor  
Safrinal

**ISBN :**  
**978-623-5364-75-9**

**Design Cover**

Taufik Akbar

**Layout :**  
Moh Suardi

Ukuran Buku : 14.8x21  
**PENERBIT. CV. AZKA PUSTAKA**

Jl. Jendral Sudirman Nagari Lingkuang Aua Kec. Pasaman,  
Kab. Pasaman Barat, Sumatera Barat 26566

Email : [penerbitazkapustaka@gmail.com](mailto:penerbitazkapustaka@gmail.com)  
Website: [www.penerbitazkapustaka.co.id](http://www.penerbitazkapustaka.co.id)

HP/Wa: 081372363617/083182501876  
Cetakan Pertama : Agustus 2022  
ANGGOTA IKAPI : 031/SBA/21

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang  
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin  
penerbit



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji serta syukur penulis ucapkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, penulis dapat merampungkan buku ini. Buku yang berjudul **"Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai.** Penulis ingin sharing kepada pembaca dan kepada mahasiswa khususnya, agar menjadi salah satu literasi untuk mahasiswa pada Program Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Buku ini menginformasikan 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. Sehingga dalam hal ini jugalah penulis ingin Memotivasi diri, untuk bisa menjadi lebih baik kedepannya. Sebagai manusia biasa ya berharap mendapatkan Pengembangan karir, tentunya berdasarkan bagaimana kita bekerja dan hasil kinerja yang dinalai dari atasan kita.

Terimakasih disampaikan kepada Ibu dan Bapak, yang selalu mendoakan dalam setiap harinya. Penulis sendiri menyadari peran dari orangtua yang membuat motivasi lebih sehingga bisa menyelesaikan. Serta kepada semua pihak yang terlibat dalam penyelesaian buku ini. Semoga buku ini dapat dijadikan bahan referensi bagi kalangan mahasiswa.

**Batam , September 2022**

**Penulis**

## **Kata Sambutan**

Buku ini merupakan terobosan yang bagus untuk menambah pengetahuan bagi para karyawan dan mahasiswa pada khususnya serta dapat Menjadikan literasi bagi akademik di Perguruan Tinggi. Karya Sdr Mulyadi, S.E., M.M., CTT., CPTT., CPLM. Memberikan warna tersendiri dalam Variabel-variabel yang dibahas dalam buku ini, buku ini memberikan solusi untuk rekan yang ingin melakukan pengembangan karir dalam instansi swasta, pemerintahan maupun dunia industri. Setiap instansi harus memberikan kesempatan pengembangan karir kepada pegawai nya yang linier dengan bidang pekerjaannya.

Disisi lain pengembangan karir diharapkan dapat meraih kepuasan yang lebih tinggi untuk pegawai. Setiap 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 pengembangan perusahaan, seperti pelatihan, training, konseling, hingga pembiayaan Pendidikan sesuai peraturan dan kemampuan dari suatu perusahaan. 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 tujuan dari pada organisasi itu sendiri.

Upaya penerbitan karya ilmiah seperti buku ini layak didukung dan semoga karya-karya serupa dengan sudut

analisa yang beragam akan memberikan sumbangan pengetahuan yang sangat signifikan bagi Literasi Pendidikan diPerguruan Tinggi. Diharapkan dapat memberikan Motivasi kepada tenaga pengajar lainnya agar juga bisa menghasilkan karya terbaiknya yang dalam hal ini minimal dalam bentuk buku yang ber ISBN. Setiap profesi dosen wajib melakukan Tridharma perguruan tinggi, dengan Melaksanakan Tridarma tersebut dapat memberikan konstribusi bagi masyarakat.

**Batam, Agustus 2022**  
Ketua Yayasan Pendidikan Ibnu Sina Batam

**drg. Andi Tenri Ummu**

## **Daftar Isi**

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>Kata Sambutan.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II KEPUASAN KINERJA .....</b>	<b>7</b>
A. Kinerja Pegawai .....	7
B. Kepuasan Kerja .....	10
<b>BAB III PENGEMBANGAN KARIR .....</b>	<b>15</b>
A. Pengertian Pengembangan Karir .....	15
B. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir .....	17
<b>BAB IV MOTIVASI KERJA .....</b>	<b>25</b>
A. Definisi Motivasi .....	25
B. Teori – Teori Motivasi .....	27
<b>BAB V PENGEMBANGAN MOTIFASI KEPUASAN KENERJA .....</b>	<b>33</b>
A. Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai .....	33
B. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	35
C. Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja .....	37
D. Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	38
E. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	40

F. Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai <i>Intervening</i> .....	42
G. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai <i>Intervening</i> .....	43
<b>BAB VI TEORI PEMBAHASAN .....</b>	<b>45</b>
A. Bentuk dan Sumber Data .....	45
B. Cara Pengumpulan Bahan .....	46
C. Metode Pengumpulan Data .....	48
<b>BAB VII HASIL PEMBAHASAN .....</b>	<b>51</b>
A. Gambaran Umum .....	51
B. Pembahasan Hasil Kajian .....	53
C. Keterbatasan Penelitian .....	59
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>61</b>
<b>PROFIL PENULIS .....</b>	<b>66</b>

# BAB I

## 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.

Berlakunya UU Nomor 23 Tahun 2014 maka daerah harus segera melakukan penyesuaian atas perubahan-perubahan yang telah ditetapkan pada UU Nomor 23 Tahun 2014 antara lain perubahan-perubahan mengenai Tupoksi, Kelembagaan maupun perubahan mengenai Kelembagaan. Namun sampai dengan saat ini Pemerintah Pusat belum menerbitkan peraturan pelaksana dari UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, meskipun demikian Pemerintah Daerah harus segera menyiapkan peraturan-peraturan didaerah terkait dengan perubahan Tupoksi, Kewenangan dan Kelembagaan diantara Satuan Kerja Perangkat Daerah maupun kewenangan antara Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud didalam UU 23 Nomor Tahun 2014 tersebut.

Perubahan-perubahan tersebut diantaranya adalah pembagian urusan antara Pemerintah Pusat, Pemerintah

Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota tentang Penyelenggaraan Urusan Pemerintah bidang kehutanan, kelautan dan sumberdaya mineral, sedangkan urusan pendidikan pengelolaan pendidikan menengah dan khususnya menjadi kewenangan Pemerintah Provinsi. UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah pada prinsipnya mengubah sistem penyelenggaraan pemerintahan daerah, sehingga daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat dengan meningkatkan pelayanan, pemberdayaan dan peran masyarakat.

Provinsi Kepulauan Riau dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 tahun 2002 pada tanggal 24 Oktober 2002, sedangkan administrasi pemerintah mulai berjalan sejak tanggal 01 Juli 2004. Luas Wilayah Provinsi Kepulauan Riau keseluruhan adalah 251.181,71 Km<sup>2</sup>, sebagian besar wilayah perairan dengan luas 241.215,30 Km<sup>2</sup> (96%), sedangkan daratan hanya seluas 10.595,1 Km<sup>2</sup> (4%)

Di daerah, peran pemerintah daerah semakin kuat dengan diberlakukannya otonomi daerah. Daerah diberi kewenangan untuk mengelola daerah mereka sendiri, termasuk sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Otonomi daerah juga menyiratkan seperangkat tantangan yang tidak kecil lagi bagi Pemerintah Daerah dalam rangka mempercepat pelaksanaan roda pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik dalam wilayahnya masing-masing.

Pada hakikat kebijakan desentralisasi adalah Pemerintah berusaha mendekatkan diri dengan yang memerintah yaitu rakyat. Kedekatan ini, diharapkan

Pemerintah mampu mengenali dengan baik dan benar apa yang menjadi masalah, keluhan, keinginan dan aspirasi masyarakat yang dilayani. Saat ini, pelayanan publik telah menjadi suatu misi yang harus dilaksanakan dan ditingkatkan kualitasnya seiring dengan tuntutan tersedianya layanan yang lebih cepat, lebih baik dan lebih murah dari masyarakat yang semakin cerdas.

Kedudukan organisasi Sekretariat Daerah, berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 04 Tahun 2011 tentang Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau sebagai sentral administrasi pemerintahan daerah. Pemerintah Daerah melaksanakan koordinasi penyusunan kebijakan pemerintah, pembangunan, dan pelayanan masyarakat, serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Kedudukan ini memiliki urgensi sendiri jika dikaitkan dengan visi yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yaitu: "Terwujudnya Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang mampu melaksanakan peran dan tugas dalam memberikan layanan administrasi kepada seluruh masyarakat daerah Provinsi Kepulauan Riau dengan didukung sumber daya manusia yang profesional".

Kinerja adalah hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujannya. 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 menggerakan 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.



# BAB III

## KEPUASAN KINERJA

### C. Kinerja Pegawai

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Rivai dan Sagala (2009) dalam Priansa (2014:269-270) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

1. Mathis dan Jackson (2006:378) kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi, kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama.
2. Wibowo (2008:2) menyebutkan, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

3. Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2008:2) mengemukakan kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberi kontribusi ekonomi.
4. Widodo (2006:78) menjelaskan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Sehingga dapat disimpulkan kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi.

Terdapat banyak pakar yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2010) dalam Priansa (2014:270) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasasi.

Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan antara lain:

1. fisik maupun mental
2. Latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman
3. Demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin

Variabel psikologis meliputi:

1. Persepsi
2. Sikap
3. Kepribadian
4. Belajar
5. Motivasi

Variabel Organisasi meliputi:

1. Sumber daya
2. Kepemimpinan
3. Imbalan
4. Struktur
5. Desain pekerjaan

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007:67). Hasibuan (2006:34) mengemukakan prestasi kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Pegawai akan mampu mendapatkan kinerja yang maksimal jika mereka

memiliki motif berprestasi tinggi (Mangkunegara, 2007:68).

Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

#### **D. Kepuasan Kerja**

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Hal itu sangat tergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan sebagaimana Rue dan Byars (2008) dalam Priansa (2014:291) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran

atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat maupun perlahan.

Wether dan Davis (2008) dalam Priansa (2014:291) mengemukakan, bahwa kesukaan atau ketidaksukaan pegawai terhadap pekerjaannya. Robbins (2006) dalam Priansa (2014:293) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Demikian juga Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2010) dalam Priansa (2014:293) menyatakan bahwa kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pelayanan mereka, sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. George dan Jones (2007) dalam Priansa (2014:292) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah suka atau tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

As'ad (2009) dalam Priansa (2014:301) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

#### 1. Faktor Psikologi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi: minat, ketentraman

dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

## 2. Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antara sesama pegawai, dengan atasannya maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.

## 3. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaannya, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.

## 4. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji atau upah, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Luthans (2006) dalam Priansa (2014:302) menyatakan bahwa faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

### 1. Pekerjaan Itu Sendiri

Pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

### 2. Upah atau Gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

### 3. Promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

### 4. Supervisi

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

### 5. Kelompok Kerja

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

### 6. Kondisi Kerja atau Lingkungan Kerja

Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.



# BAB III

## PENGEMBANGAN KARIR

### C. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum (Mangkunegara, 2006:98). Dengan demikian, istilah pengembangan lebih ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas human relation.

Menurut Gibson *et.al.* (2011:46), karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan. Menurut Mathis *et.al.* (2013:98), karir merupakan urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya. Karir adalah sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap

individu/pegawai dan secara luas dapat dirinci ke dalam *objective events*.

Mondy (2008:253) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Rivai dan Sagala (2008:266) menyatakan bahwa pengembangan karir terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karir pribadinya.

Rivai dan Sagala (2009) dalam kadarisman (2014:355) menyatakan bahwa indikator dalam pengembangan karir adalah:

1. Perencanaan Karir

Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan Karir Individu

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3. Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM.

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4. Peran Umpam Balik terhadap Kinerja.

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan

pengembangan karir. Umpan balik di dalam usaha pengembangan karir pegawai mempunyai beberapa sasaran:

- 1) Untuk menjamin bahwa pegawai yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi di waktu mendatang bila memang mereka memenuhi syarat.
- 2) Untuk menjelaskan kepada pegawai yang gagal kenapa mereka tidak terpilih.
- 3) Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

Menurut Siagian (2008:216) pengembangan karir adalah berarti seseorang pegawai ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama sampai pensiun.

## D. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Menurut Moehleriono (2009:235) bagi karyawan maupun perusahaan, sistem karir dapat memberikan manfaat bagi keduanya. Di antara manfaatnya tersebut adalah sebagai berikut:

### **Bagi Karyawan:**

1. Mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilannya.

2. Mengetahui jalur karir pengembangan karir karyawan dalam organisasi.
3. Mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan karirnya.

**Bagi Perusahaan:**

1. Mengendalikan tingkat keluar masuk pegawai (*turn over rate*).
2. Membantu terlaksananya program kaderisasi.
3. Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja.

Di dalam sistem pengembangan karir, pegawai bertanggung jawab terhadap perencanaan karir, sedangkan organisasi bertanggung jawab manajemen karir. Dua proses yang berbeda tetapi terkait dan dipadukan menjadi pengembangan karir, kemitraan antara organisasi dan pegawai.

Pengembangan karir membantu pegawai menelaah jalur karir yang akan datang dan membantu pegawai mengalisis kemampuan dan minat pegawai agar serasi antara kebutuhan pribadinya dengan organisasi. Pengembangan karir organisasi bisa meningkatkan sikap pegawai terhadap pekerjaan, tingkat kepuasan kerja, alokasi sumber daya manusia yang efisien, dan loyalitas diantara pegawai.

Pengembangan karir akan terlaksana dengan usaha - usaha yang dilakukan oleh individu dalam meningkatkan karir dan perusahaan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir melalui program - program ataupun sistem yang diberikan yang nantinya akan berdampak kepada perusahaan.

Siagian (2006:215) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu:

### **1. Prestasi kerja (*Job Performance*)**

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan kepekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

### **2. Kesetiaan pada organisasi (*Organization Loyalty*)**

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.

### **3. Pembimbing dan Sponsor (*Mentors and Sponsors*)**

Mentors adalah orang yang memberikan nasehat – nasehat atau saran – saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

### **4. Dukungan para bawahan**

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka

dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasannya.

## 5. Kesempatan untuk bertumbuh (*Growth Opportunities*)

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan - pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

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.

Menurut Rivai dan Sagala (2009) dalam kadarisman (2014:322) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu adalah:

### 1. Prestasi Kerja (*Job Performance*)

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya kearah

pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

## **2. Pengenalan oleh Pihak Lain (*Exposure*)**

Tahap pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang tidak baik akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, prestasi kerja, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite, dan jam-jam yang dihabiskan.

## **3. Jaringan Kerja (*Net Working*)**

Jaringan kerja berarti problema exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

## **4. Pengunduran Diri (*Resignation*)**

Kesempatan berkarir yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain (*leveraging*).

## **5. Kesetiaan terhadap Organisasi (*Organization Loyalty*)**

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali

sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok professional dimana loyalitas pertamanya dipertunjukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan biasanya perusahaan membeli loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktik-praktik SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir. Sementara perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak nonkompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

## **6. Pembimbing dan Sponsor (*Mentors and Sponsors*)**

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasihat-nasihat atau saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

## **7. Bawahan yang mempunyai peran kunci (*Key Subordinate*)**

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan ketrampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Bawahan kunci

mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi ketrampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi mereka membuat mereka mendaki tangga karir ketika atasan mereka dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

#### **8. Peluang untuk Tumbuh (*Growth Opportunities*)**

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan kesempatan karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

#### **9. Pengalaman Internasional (*International Experience*)**

Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting. Khususnya bagi perusahaan-perusahaan domestik dimana penjualan tinggi berasal dari operasi internasional, juga bagi perusahaan-perusahaan global.



# BAB IV

## MOTIVASI KERJA

### C. Definisi Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “*Movere*” yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata “*Movere*” dalam bahasa inggris sering disepadankan dengan “*Motivation*” yang berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Secara harfiah motivasi dipahami sebagai pemberian motif. Pegawai bekerja karena memiliki motif. Motif tersebut terkait dengan maksud atau tujuan yang ingin diraihnya. Pada umumnya, motif utama pegawai untuk bekerja adalah mencari penghasilan, mengembangkan potensi diri, aktualisasi, serta kebutuhan akan penghargaan.

Guay *et.al.* (2010:133) menyatakan bahwa motivasi mengacu pada alasan yang mendasari perilaku. Armstrong (2009:219) menyatakan bahwa motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Motivasi berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu.

Robbins (2006:151) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan. Luthans (2006:162) memandang motivasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari:

1. Kebutuhan

Kebutuhan diciptakan setiap kali ketidakseimbangan psikologis dan fisiologis.

2. Dorongan

Pendorong atau Motif yang dibentuk untuk mengurangi kebutuhan.

3. Insentif

Sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi adanya dorongan.

Sperling (1987:183) dalam Mangkunegara (2007:93) mengemukakan bahwa "*motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive.*" Artinya motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya.

Dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi melalui kinerja karyawan maka faktor - faktor yang perlu diperhatikan dengan sungguh - sungguh adalah budaya organisasi, motivasi karyawan, dan komitmen organisasional karyawan. Motivasi yang cukup dapat

mewujudkan semangat kerja yang semakin baik pada diri karyawan.

## D. Teori - Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang pada umumnya dikenal, antara lain:

### 1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri atas lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu:

#### 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Misalnya kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual.

#### 2) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

#### 3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

#### 4) Kebutuhan akan Harga Diri atau Pengakuan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan ini berkaitan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2. Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland.

Teori ini memperkenalkan teori kebutuhan berprestasi atau *Need for Achievement (N.Ach)* yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang yang akan prestasi. McClelland Mendefinisikan motivasi sebagai suatu kebutuhan yang bersifat sosial, kebutuhan yang muncul akibat pengaruh eksternal.

3. Teori Evaluasi Kognitif.

Yaitu teori yang berhubungan dengan cara pengajian atau pengupahan orang di dalam suatu organisasi.

4. Teori "ERG" Clyton Alderfer.

Merupakan kelanjutan dari teori Maslow. Teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG" yaitu *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain), *Growth* (Kebutuhan akan pertumbuhan).

5. Teori Dua Faktor Herzberg.

Teori ini dikembangkan dengan model dua faktor yaitu faktor motivasional dan faktor *Hygiene* (pemeliharaan).

6. Teori Motivasi Douglas McGregor

Teori yang mengemukakan teori XY dalam bidang motivasi yang menjadi prinsip dasar dalam pengembangan pengelolaan SDM modern, menentukan pola komunikasi organisasi, menyusun panduan manajemen perilaku, mengelola interaksi sosial pegawai dan dalam menciptakan budaya organisasi. Teori X dan Teori Y menjabarkan dua model motivasi yang saling berkebalikan.

#### 7. Teori Keadilan

Teori ini menyatakan bahwa *input* berhubungan dengan *outcom*. *Input* pegawai (seperti pengalaman, pendidikan, dan kompetensi) dibandingkan dengan *outcom* (seperti tingkat gaji, kenaikan gaji, pengakuan, faktor-faktor lain).

#### 8. Teori Penetapan Tujuan

Teori ini mengasumsikan, bahwa individu akan *committed* pada tujuan, yang ditentukan bukan oleh rendahnya atau banyaknya tujuan, akan tetapi umumnya terjadi ketika tujuan-tujuan dibuat secara umum ketika individu mempunyai lokus pengendalian internal, dan ketika tujuan-tujuan merupakan kesiapan diri (*self-set*) dari pada tujuan itu ditugaskan oleh orang lain.

#### 9. Teori Harapan Victor H. Vroom.

Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh pegawai dan perkiraan pegawai bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya.

#### 10. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Teori penguatan mengabaikan keadaan internal individual dan memusatkan hanya pada apa yang terjadi pada orang ketika ia melakukan beberapa tindakan. Dalam bentuknya teori penguatan mengabaikan perasaan, sikap, harapan, dan variabel kognitif lainnya yang mempengaruhi perilaku.

#### 11. Teori Imbalan dan Prestasi.

Menurut teori ini, motivasi seseorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor internal adalah persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain adalah jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Sumber motivasi ada tiga faktor, yaitu (1) kemungkinan untuk berkembang; (2) jenis pekerjaan; (3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja. Di samping itu terdapat *beberapa* aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, seperti rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja, dan perlakuan yang adil dari manajemen.

Motivasi dapat disimpulkan:

- a. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu;

- b. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan atau pegawai dan intansi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan intansi sekaligus tercapai;
- c. Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku;
- d. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri;
- e. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.



# BAB V

## PENGEMBANGAN MOTIFASI KEPUASAN KENERJA

### H. Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan adalah hasil kerja sama secara kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran dan mempunyai dampak interpersonal dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Didasarkan pada kenyataan bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik, maka pengembangan karir merupakan hal yang penting dilakukan untuk merubah sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik melalui pendidikan jangka panjang dan pengalaman belajar dalam mempersiapkan pegawai yang bertanggung jawab di masa mendatang.

Pengembangan karir bertujuan untuk menciptakan karyawan yang memiliki kinerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berkinerja lebih baik. Jika kinerja karyawan sebelumnya adalah positif, maka pengembangan karir

yang diberikan bertujuan untuk semakin meningkatkan prestasi karyawan tersebut dalam proses menapaki jenjang karir. Sedangkan bila kinerja sebelumnya negatif, maka bertujuan pengembangan karir adalah untuk memperbaikinya agar menjadi baik dan positif.

Diantara sekian banyak komponen, pengembangan karir adalah program adalah kegiatan yang harus dilaksanakan secara konsisten sebagai pusat penilaian karyawan. Pengembangan karir yang dapat dilakukan seperti lokakarya pengembangan kariri, buku catatan karir, system penempatan kerja, inventori kemampuan atau keterampilan, jenjang dan jalur karir, sumber karir dan kain sebagainya.

Berikut ini merupakan bentuk-bentuk pengembangan karir terhadap kinerja karyawan:

1. Pendidikan dan Pelatihan Pendidikan menekankan pada penekanan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknik pelaksanaan karyawan. Pelatihan (*training*) yang diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan (*education*) diberikan kepada karyawan manajerial.

2. Mutasi

Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan pekerjaan tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertikal mengandung arti bahwa tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi

jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya, yang biasanya diikuti dengan perubahan, dari wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatannya yang lebih tinggi maupun tingkat yang lebih rendah. Sedangkan mutasi horizontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi jabatan namun masih dalam tingkat yang sama, yang berubah hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya, yang diikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatannya.

Pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Kaswan, 2012:142). Kemudian pengembangan karir juga didefinisikan sebagai 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 (Lakoy dan Friskay, 2013:176). Pengertian lain dari pengembangan karir yaitu proses peningkatan kemampuan kinerja individu yang dicapai dalam rangka pencapaian karir yang diinginkan.

## I. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja karyawan amat sangat dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, karena pada dasarnya manusia mudah dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Dasar acuan penulis disini adalah teori

Abraham H Maslow sebab manusia pada umumnya akan merasa tercukupi kebutuhannya jika kebutuhan fisiknya tercukupi (pangan, air, perumahan dan tidur), sehingga kebutuhan-kebutuhan yang lainnya akan lebih termotivasi untuk dicapai (keamanan atau keselamatan, penerimaan penghargaan, dan aktualisasi diri). Manusia tidak mungkin langsung mencapai kebutuhan yang lebih tinggi tanpa melalui kebutuhan dasar (kebutuhan fisik).

Pentingnya motivasi dalam organisasi sehingga menyebabkan seseorang akan bekerja jika ada motif karena tanpa motif , orang tidak akan berbuat sesuatu. Motif dapat timbul dari dalam karena adanya kebutuhan dasar manusia yang bersifat universal tetapi tidak dapat pula dirangsang. Rangsangan dari luar dapat berbentuk fisik atau non fisik yang disebut dengan motivasi sedangkan bendanya dinamakan motivator.

Dari beberapa penelitian disebutkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan ini juga menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan yaitu semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga semakin efektif dan kompeten di dalam bidangnya. Proses belajar harus menjadi budaya perusahaan sehingga keterampilan para karyawan dapat dipelihara. Dalam hal ini loyalitas karyawan yang kompeten harus diperhatikan.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2010:145) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel

psikologis, maupun variabel organisasi. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Dan menurut pendapat Keith Davis (Mangkunegara, 2006:321) kinerja dipengaruhi oleh faktor kemauan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Berikut ini terdapat 10 prinsip yang harus dilakukan oleh pimpinan dalam memberikan motivasi kepada para bawahannya berupa:

1. Upah atau Gaji yang layak
2. Pemberian insentif
3. Memperhatikan rasa harga diri
4. Memenuhi kebutuhan rohani
5. Memenuhi kebutuhan berpartisipasi
6. Menempatkan pegawai pada tempat yang tepat
7. Menimbulkan rada aman dimasa depan
8. Memperhatikan lingkungan tempat kerja
9. Memperhatikan kesempatan untuk maju
10. Menciptakan persaingan yang sehat

Motivasi dapat dikatakan sebagai suatu pemberian pengarahan, dorongan atau semangat kepada para karyawan agar mampu bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan, demi tercapainya tujuan organisasi dalam suatu perusahaan dengan efektif dan efisien.

## J. Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Kadarisman (2012:330) Pengembangan Karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kompetensi atau kemampuan, yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan yang membuka kesempatan

mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pegawai. Veitzhal Rivai (2007:299) mengemukakan bahwa Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktifitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Beberapa manfaat strategik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, turnover yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas (Mondy, 2008:275).

Beberapa penelitian telah dilakukan berkaitan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Ekayadi (2009:89) dan Nugroho dan Kunartinah (2012:108) mengemukakan adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

## K. Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Handoko (2006:252) mengatakan bahwa hubungan Motivasi terhadap kepuasan kerja adalah motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Karyawan merupakan pelaku yang menunjang tercapainya tujuan. Untuk mengembangkan sikap-sikap positif yang akan mengarahkan karyawan pada

pencapaian tujuan perusahaan, maka motivasi harus ditingkatkan, dalam hal ini baik motivasi eksternal maupun motivasi internal. Motivasi merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang ada pada diri manusia yang akan mengarahkan perilaku untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik, sedangkan kepuasan merupakan sikap yang menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan dan hasil yang didapatkan.

Menurut Herzberg (1966) dalam Teck Hong dan Wahed (2011:262) ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya *factor hygiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor *motivator* (faktor intrinsik). Faktor hygiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, Faktor eksternal tersebut termasuk gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, pengawasan, hubungan interpersonal, kebijakan dan administrasi, faktor *motivator* memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah pencapaian atau penyelesaian pada suatu pekerjaan, pengenalan untuk menyelesaikan pekerjaan, sifat pekerjaan dan tugas itu sendiri, kelanjutan dan pertumbuhan dalam kemampuan pekerjaan.

Teck Hong dan Waheed (2011:264) menunjukkan bahwa setiap organisasi ritel di Malaysia menyiapkan skema reward dan perlu mempertimbangkan empat faktor motivasi kondisi kerja, pengakuan, kebijakan perusahaan, dan uang. Keempat faktor dapat digunakan

untuk membantu meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas dan kinerja tenaga penjualan.

## L. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Strauss dan Sayles: "kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri (dalam As'ad, 2006:134). Pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja menunjukkan kerja yang baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan organisasi.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah menyangkut bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dan harapan kepada organisasi tempat ia bekerja. Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Biasanya apabila seseorang pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja.

Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin

dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya (Luthans, 2006:242).

Berdasarkan teori-teori di atas, menurut Locke dalam Luthans (2006:243) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi yang positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, dan kepuasan kerja bersifat individual, karena setiap individu mempuanyai kepuasan yang berbeda-beda.

Dengan diperolehnya kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat karena pegawai merasa diperhatikan oleh perusahaan jadi ada pengaruh antara pegawai dengan perusahaan yaitu, pegawai akan terpenuhinya kepuasan kerja dan perusahaan mendapatkan kinerja yang tinggi dari para pegawainya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2006:151) yang menyatakan bahwa: "Kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Robbins (2006:129) menyatakan bahwa produktivitas kerja pegawai mengarahkan pegawai pada kepuasan kerja. Jika pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik, maka organisasi akan menghargai produktivitasnya tersebut. Penghargaan yang diberikan

oleh organisasi dapat berupa gaji atau promosi yang kemudian dapat menimbulkan kepuasan pegawai dalam bekerja. Dapat dikatakan, pegawai yang senang dan merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif. Sebaliknya, jika pegawai tidak puas dengan pekerjaannya, maka produktivitasnya juga rendah.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatnya kinerja seorang karyawan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2007:156).

#### **M. Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai *Intervening*.**

Kompetisi global dan perubahan kondisi ekonomi menyebabkan banyak organisasi melakukan langkah restrukturisasi. Organisasi harus mengetahui bagaimana memberdayakan pegawai di semua jenjang organisasi secara lebih baik. Pegawai melalui tiga tahap pada saat mereka memasuki sebuah organisasi. Selama tahap masuk (getting-in phase), pegawai berupaya memperoleh gambaran realistik mengenai organisasi, dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi, dan minatnya.

Karier individu dan organisasional tidaklah terpisah dan berbeda. Seorang pegawai yang rencana karier individunya tidak dapat diikuti di dalam organisasi, cepat atau lambat dia kemungkinan akan

meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu pegawai dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Jalur karier (*career path*) adalah suatu lini progresi yang fleksibel yang diikuti oleh seorang pegawai sepanjang masa kepegawaianya.

Untuk hubungan antara pengembangan karier dengan kepuasan kerja dan kinerja diadopsi dari Rivai dan Sagala (2008:266), Hubungan pengembangan karier dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

## **N. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai *Intervening*.**

Motivasi yang tinggi yang ada pada diri karyawan merupakan modal bagi suatu perusahaan untuk dapat mewujudkan kepuasan kerja yang tinggi pula, hal ini tentunya merupakan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Perusahaan dapat memilih cara memotivasi karyawan dengan tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan.

Rivai (2008:110) mengatakan bahwa hubungan Motivasi terhadap kepuasan kerja adalah apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Karyawan merupakan pelaku yang menunjang tercapainya tujuan. Untuk mengembangkan sikap-sikap positif yang akan mengarahkan karyawan pada pencapaian tujuan perusahaan, maka motivasi harus ditingkatkan, dalam hal ini baik motivasi eksternal

maupun motivasi internal. Motivasi merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang ada pada diri manusia yang akan mengarahkan perilaku untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik, sedangkan kepuasan merupakan sikap yang menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan dan hasil yang didapatkan.

Hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja dan kinerja diadopsi dari Maslow; Yuki dan Wexley; serta Robbins (2007:122). Hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robins dan Mary, 2006:148).

Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhan dan Waridin, 2006:123).

# BAB VI

## TEORI PEMBAHASAN

### D. Bentuk dan Sumber Data

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2010:137) sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.

Data primer dalam penelitian ini adalah data pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang berjumlah 267 orang yang tersebar pada: Sekretaris Daerah (1 orang), staf ahli (5 orang), asisten pemerintahan dan kesra (1 orang), asisten ekonomi dan pembangunan (1 orang), asisten administrasi umum (1 orang), biro administrasi ekonomi (26 orang), biro administrasi kesejahteraan rakyat (24 orang), biro umum (47 orang), biro hukum (23 orang), biro administrasi pemerintahan umum (34 orang), biro administrasi pembangunan (34 orang), biro administrasi pembangunan (21 orang), biro perlengkapan (31 orang), biro organisasi (22 orang), dan biro humas dan protokol (31 orang).

Identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti: umur, masa kerja dan pendidikan terakhir.

## 2. Data Sekunder

Pengertian data sekunder menurut Sugiyono (2010:137) adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah disusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data dari Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

## E. Cara Pengumpulan Bahan

### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2010:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Berdasarkan definisi di atas, populasi merupakan obyek atau subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah karyawan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang didukung oleh personel atau SDM sebanyak 267 orang.

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010: 62). Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan teknik *probability sampling* yaitu *proportionate stratified random sampling* dengan menggunakan rumus *slovin*. Menurut Sugiyono (2010: 63), *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus *Slovin* sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(1 + N \cdot e^2)}$$

dimana:

$n$  = jumlah sampel

$N$  = jumlah populasi target

$e$  = tingkat kesalahan maximum yang masih dapat ditoleransi (*margin of error max*)

Sehingga perhitungan untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned} n &= 267 / (1 + 267 \times 0,05^2) \\ &= 267 / (1 + 267 \times 0,0025) \\ &= 267 / 1,67 \\ &= 159,88 \text{ atau dibulatkan menjadi } 160 \end{aligned}$$

## **F. Metode Pengumpulan Data**

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.

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi pegawai tentang pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

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 mengajukan skala *Likert (Summimated Rating Scale)*. Angket tertutup menggunakan kuisioner yang telah disusun penulis untuk diajukan kepada responden secara langsung.

Kuisisioner ini bersifat tertutup dengan terdapat lima alternatif jawaban yang bisa dipilih responden.

Kuisisioner digunakan sebagai *instrument* pokok untuk mengumpulkan sejumlah data yang *relevant* dengan kebutuhan penelitian. Caranya dengan memberikan pertanyaan secara tertulis kepada responden (kuisisioner) 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*.



# **BAB VII**

## **HASIL PEMBAHASAN**

---

### **D. Gambaran Umum**

#### **1. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Provinsi Kepulauan Riau dibentuk berdasarkan Undang-undang nomor 25 Tahun 2002 tanggal 24 September 2002. disyahkan oleh DPR RI dengan hak inisiatif sejak zaman orde baru. Pembentukan Provinsi Kepri adalah hasil jerih payah perjuangan panjang rakyat dan tokoh-tokoh masyarakat Kepulauan Riau. Undang-undang tersebut disetujui Pemerintah Pusat dengan Keputusan Pemerintah (Kepres) tanggal 01 Juni 2004 sebagai Provinsi baru yang ke 32. pada tanggal yang sama Menteri Dalam Negeri Hari Sabarno atas nama Presiden RI Megawati Soekarnoputri melantik Drs. H. Ismeth Abdullah sebagai pelaksana tugas Gubernur Kepulauan Riau. Dan pada awal tahun 2005 diadakan Pemilukada pertama secara langsung untuk memilih Gubernur dan Wakil Gubernur Kepulauan Riau.

Dari hasil pemilukada tersebut pada tanggal 19 Agustus 2005 dilantiklah Drs. H. Ismeth Abdullah sebagai Gubernur dan Drs. H. Muhammad Sani

sebagai Wakil Gubernur kepulauan Riau Periode 2005 sampai dengan periode 2010, selanjutnya pada tahun 2010 diadakan lagi pemilukada Provinsi Kepulauan Riau yang kedua yang mendapat suara terbanyak pasangan Drs.H.Muhammad Sani berpasangan dengan Dr.H. Soerya Respatino, SH.MH. Periode 2010 - 2015. Selanjutnya pada tahun 2015 diadakan kembali pemilukada Provinsi Kepulauan Riau yang ketiga dan mendapat suara terbanyak pasangan Almarhum Drs. H. Muhammad Sani berpasangan dengan Dr. H. Nurdin Basirun, S.Sos., M.Si. untuk periode 2015 - 2020.

Pada awal pembentukan, Provinsi Kepulauan Riau terdiri dari 2 (dua) kota yakni Batam dan Tanjung Pinang, serta 4 (Empat) Kabupaten yakni Bintan, Karimun, Lingga dan Natuna. Namun seiring perkembangannya, terjadi pemekaran di Kebupaten Natuna sehingga bertambah satu Kabupaten yakni Kepulauan Anambas. Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau berpusat di Tanjung Pinang, terdiri dari beberapa badan, dinas, biro dan kantor.

Hingga tahun 2015, pemerintah Provinsi Kepulauan Riau memiliki 1.344 pegawai negeri sipil yang tersebar pada badan, dinas, kantor serta biro. Dan untuk data pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau berjumlah 267 orang yang tersebar pada sekretaris daerah, staf ahli, asisten pemerintahan dan kesra, asisten ekonomi dan pembangunan, asisten administrasi, biro administrasi ekonomi, biro administrasi kesejahteraan rakyat, biro umum, biro

hukum, biro administrasi pemerintahan umum, biro administrasi pembangunan, biro administrasi pembangunan, biro perlengkapan, biro organisasi, dan biro humas dan protokol.

## 2. 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

## E. Pembahasan Hasil Kajian

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, dimana:

$H_0 : P_1 = 0$ , tidak ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

$H_1 : P_1 \neq 0$ , ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

Kriteria pengujian :

Tolak  $H_0$  jika nilai sig < 0,05

Terima  $H_0$  jika nilai sig > 0,05

Kesimpulannya: Nilai sig. 0,000 < 0,05, maka  $H_0$  ditolak sehingga pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan terujinya 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.

Hasil analisis jalur motivasi kerja ( $X_2$ ) 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, dimana:

$H_0 : P_1 = 0$ , tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

$H_1 : P_1 \neq 0$ , ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Kriteria pengujian :

Tolak  $H_0$  jika nilai sig < 0,05

Terima  $H_0$  jika nilai sig > 0,05

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

Hasil analisis jalur pengembangan karir ( $X_1$ ) 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, dimana:

$H_0 : P_1 = 0$ , tidak ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

$H_1 : P_1 \neq 0$ , ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Kriteria pengujian :

Tolak  $H_0$  jika nilai sig  $< 0,05$

Terima  $H_0$  jika nilai sig  $> 0,05$

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

Hasil analisis jalur motivasi kerja ( $X_2$ ) 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, dimana:

$H_0 : P_1 = 0$ , tidak ada pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja.

$H_1 : P_1 \neq 0$ , ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Kriteria pengujian :

Tolak  $H_0$  jika nilai sig < 0,05

Terima  $H_0$  jika nilai sig > 0,05

Kesimpulannya: Nilai sig. 0,000 < 0,05, maka  $H_0$  ditolak sehingga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan terujinya keempat ini yang menyatakan terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja, maka dapat diindikasikan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau.

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, dimana:

$H_0 : P_1 = 0$ , tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

$H_1 : P_1 \neq 0$ , ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Kriteria pengujian :

Tolak  $H_0$  jika nilai sig < 0,05

Terima  $H_0$  jika nilai sig > 0,05

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

Sedang pengaruh tidak langsung yang bisa diukur adalah:

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 ( $X_1$ ) 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.

Pengaruh total (*total effect*) pengembangan karir ke kinerja pegawai, dilihat dari pengaruh langsung ditambah (+) pengaruh tidak langsung  $= 0,163 + 0,240 = 0,403$

Kriteria penarikan kesimpulan:

- a. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  pengaruh langsung maka variabel kepuasan kerja adalah variabel *intervening*, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung.
- b. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  pengaruh langsung maka variabel kepuasan kerja bukan variabel *intervening*, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

## Kesimpulan:

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 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.

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.

Pengaruh total (*total effect*) motivasi kerja ke kinerja pegawai, dilihat dari pengaruh langsung ditambah (+) pengaruh tidak langsung  $= 0,465 + 0,586 = 1,051$

Kriteria penarikan kesimpulan:

- a. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung > pengaruh langsung maka variabel kepuasan kerja adalah variabel *intervening*, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung.
- b. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung < pengaruh langsung maka variabel kepuasan kerja bukan variabel *intervening*, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

#### **Kesimpulan:**

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 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.

#### **F. Keterbatasan Penelitian**

Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penelitian ini, yang mana peneliti memiliki beberapa keterbatasan – keterbatasan antara lain yaitu:

1. Penelitian ini dilakukan dengan metode survei melalui kuisioner dan peneliti tidak melakukan wawancara kepada responden, sehingga kesimpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan data yang diterima dan dikumpulkan melalui tabulasi yang dikelola dengan menggunakan alat analisa data yaitu analisis jalur (*path*), sehingga peneliti dan responden tidak memiliki hubungan interaksi secara mendalam dalam memaknai penelitian ini dalam rangka mengembangkan teori di masa yang akan datang.
2. Dikarenakan peneliti tidak melihat pengisian kuisioner secara langsung, sehingga ada kemungkinan pada saat pengisian responden menjawab kuisioner dengan kurang teliti dan tidak sungguh - sungguh dikarenakan kesibukan pekerjaannya.
3. Kurangnya pengetahuan dalam analisis data sehingga peneliti memerlukan diskusi dengan rekan - rekan yang lebih paham dan mengerti sehingga peneliti terarah lebih baik.

## 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 11<sup>th</sup> 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*. Cengange 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 Waridin. (2006). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. EKOBIS. Vol. 7, no 2, hal. 197-209.
- Masrukhan dan Waridin. (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.
- Muongbo, 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 (IJES)*, 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.
- Rivai, & Veithzal. (2006). *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.
- Rumengen, J., Satriawan, B., & Juliandi, A. (2009). "Pengolahan Data Penelitian dengan SPSS". Universitas Batam.
- 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.

Veithzal Rivai dan Ella J. Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

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").*

## **PROFIL PENULIS**



Mulyadi lahir di Petanggun, 19 Agustus 1992 dari pasangan Muhammad Nasir dan Ibu Hj. Kasiah. Saat ini sedang menempuh Studi Doktor Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascarsajana di Universitas Batam (UNIBA) dan Dosen Tetap Di Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Ibnu Sina (UIS), juga di amanahkan dengan Tugas Tambahan Sebagai Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Ibnu Sina, Batam. Selain itu aktif juga sebagai pengurus dan anggota di berbagai organisasi, baik organisasi profesi maupun organisasi sosial kemasyarakatan.

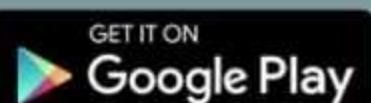
# PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya jawaban yang diberikan kepadanya atau dapat juga diartikan sebagai suatu kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahuinya tingkat pengembalian suatu objek wisata dengan kunjungan yang dilakukan organisasi dan mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasi yang diambil.

Kinerja adalah sesuatu yang akan dihitung dan diukur dalam menetapkan indikator kinerja. Harus dapat mengidentifikasi bentuk pengukuran yang akan menilai hasil yang diperoleh dari kegiatan tersebut dipegang. Indikator kinerja ini digunakan untuk menunjukkan kinerja tersebut Pengembangan karir merupakan upaya yang dilaksanakan dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk menempati posisi yang lebih tinggi dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Pentingnya pengembangan karir sangat erat berkaitan dengan kinerja pegawai. Semakin jelas implementasinya pengembangan karir di suatu instansi akan meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan merasa puas, semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas karyawan.

E K O N O M I

ISBN 978623564759



**IKAPI**  
IKATAN PENERBIT INDONESIA



9 786235 364759