

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN  
KARIER TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MEDIASI  
MOTIVASI KERJA**

(Studi pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak)

Oleh:

**Muhammad Amri\*)**

**Abstraksi**

Penelitian ini menganalisis pengaruh kompensasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dengan mediasi motivasi kerja. Obyek penelitian adalah pegawai negeri sipil (PNS) di Sekretariat Daerah Kab. Demak, dengan populasi 255 orang dan sampel 108 orang.

Berdasarkan regresi linear berganda persamaan I, diperoleh  $Adjusted R Square = 0,474$ . Dari regresi linear berganda persamaan II, variabel kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Diperoleh hasil sumbangan terbesar dari variabel kompensasi sebesar 0,524 dan uji determinasi dihasilkan  $Adjusted R Square = 0,727$ .

Dari hasil penelitian ini dapat diupayakan untuk meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dengan cara menerapkan kompensasi dan pengembangan karier yang tepat serta meningkatkan motivasi kerja, sebagai salah satu upaya pemeliharaan sumber daya manusia dalam organisasi,

**Kata Kunci : Kompensasi, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.**

## **A. Pendahuluan.**

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi untuk mewujudkan visi dan misinya sangat tergantung dari peran dan kualitas sumber daya manusia yang ada didalam organisasi. Menurut Gomes (2006) tugas manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya harus dilakukan seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pekerja memandang pekerjaannya. Selain itu kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya kompensasi yang diterima karyawan dan banyaknya yang diyakini yang harus diterima.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai adalah pengembangan karier. Perencanaan dan pengembangan karier yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak, maka peneliti bermaksud menguji bagaimana kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh :

1. Kompensasi terhadap motivasi kerja di Sekda Kab. Demak.
2. Pengembangan karier terhadap motivasi kerja di Sekda Kab. Demak.
3. Kompensasi terhadap kepuasan kerja di Sekda Kab. Demak.
4. Pengembangan karier terhadap kepuasan kerja di Sekda Kab. Demak.
5. Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di Sekda Kab. Demak.
6. Kompensasi terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh motivasi kerja di Sekda Kab. Demak.
7. Pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh motivasi kerja di Sekda Kab. Demak.

## **A. Telaah Pustaka.**

### **1. Kompensasi**

#### **1.1. Pengertian Kompensasi**

Menurut Garry Dessler (1997) definisi kompensasi adalah semua bentuk penggajian atau ganjaran yang mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaiannya (M. Yani, 2012). Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2001) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Dari definisi-definisi sebagaimana tersebut diatas, kompensasi dapat diartikan sebagai semua bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan organisasi pada para pekerjanya sebagai bentuk penggantian atas kinerjanya.

### **1.2. Jenis-jenis Kompensasi**

Henry Simamora (2006) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi dapat dalam bentuk : (a) finansial seperti gaji dan insentif (finansial langsung) , asuransi kesehatan, pembayaran upah pada waktu tidak bekerja (finansial tidak langsung) dan (b) kompensasi non finansial seperti peluang akan adanya promosi.

### **1.3. Tujuan Manajemen Kompensasi**

Susilo Martoyo (2000) menyatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah :

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan ekonomi bagi pegawai;
2. Mendorong agar pegawai lebih baik dan lebih giat;
3. Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan;

## **2. Pengembangan Karier**

### **2.1 Pengertian Pengembangan Karier**

Menurut V. Rivai dan E. J. Sagala (2009) pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Pengembangan karier adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan kariernya sesuai dengan kondisi organisasi.

### **2.2. Perspektif Pengembangan Karier**

Menurut Bambang Wahyudi (2002), dalam pengembangan karier perlu dipahami dua proses, yaitu bagaimana seseorang merencanakan dan mengimplementasikan tujuan kariernya sendiri (*career planing*) dan bagaimana institusi merancang dan

mengimplementasikan program pengembangan kariernya (*career management*).

### **2.3. Manfaat Pengembangan Karier**

T. Hani Handoko (2001) menjelaskan manfaat yang akan diperoleh apabila organisasi melakukan perencanaan dan pengembangan karier yaitu:

1. Mempromosikan karyawan yang layak.
2. Menurunkan perputaran karyawan.
3. Mengungkap potensi karyawan.
4. Mendorong pertumbuhan.
5. Mengurangi penimbunan.
6. Memuaskan kebutuhan karyawan.
7. Membantu pelaksanaan rencana - rencana.

## **3. Motivasi Kerja**

### **3.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang menuju sebuah tujuan. Definisi ini dikembangkan berdasarkan teori *hierarchy of needs* dari Maslow yang telah dikembangkan oleh Gordon (Henry Simamora, 2006).

Sedangkan menurut Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko (2000) definisi motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan.

Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan.

### **3.1. Model Motivasi Kerja**

Untuk memahami motivasi sebagai perilaku manusia dalam bekerja, telah dikembangkan model-model

motivasi. T. Hani Handoko (2001) menyebutkan ada tiga model untuk menjelaskan motivasi yang berkaitan dengan aktivitas bekerja, yaitu :

1. Model Tradisional.
2. Model Hubungan Manusia.
3. Model Sumber Daya Manusia.

#### **4. Kepuasan Kerja**

##### **4.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Dalam Sopiah (2008) disebutkan beberapa definisi kepuasan kerja sebagai berikut :

Hasibuan menjelaskan bahwa azas - azas pemeliharaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Asas Manfaat dan Efisiensi.
2. Asas Kebutuhan dan Kepuasan.
3. Asas Keadilan dan Kelayakan.
4. Asas Peraturan Legal.
5. Asas Kemampuan Perusahaan.

##### **4.2. Aspek - aspek Kepuasan Kerja**

Kendall dan Hullins (1969) mengemukakan pendapatnya sebagaimana dikutip oleh Gibson, Ivanchevich dan Donelly (1996) bahwa faktor-faktor yang memiliki karakteristik penting yang akan mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

1. Pembayaran (gaji/upah).
2. Pekerjaan.
3. Kesempatan Promosi.
4. Penyelia.
5. Rekan sekerja.

## **5. Hipotesis**

- H1 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.
- H2 : Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.
- H3 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak
- H4 : Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.
- H5 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

## **B. Metode Penelitian.**

### **1. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling**

Populasi penelitian ini adalah pegawai negeri sipil di Sekda Kab. Demak sebanyak 255 orang. pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling*

Kriteria responden yang diambil sebagai sampel adalah pegawai negeri sipil yang mempunyai pendidikan minimal Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) dengan masa kerja minimal 5 tahun (sejak pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil).

### **2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

#### **-Kompensasi (X1)**

Menurut Susilo Martoyo (2000), kompensasi didefinisikan sebagai pengaturan keseluruhan

pemberian balas jasa bagi "employers" baik langsung maupun tidak langsung. Variabel kompensasi diukur dengan menggunakan 2 (dua) indikator yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

**- Pengembangan Karier (X2)**

Menurut H. John Bernardin, (2003) pengembangan karier adalah suatu rangkaian atas sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktifitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang.

Variabel kompensasi diukur dengan menggunakan 2 (dua) indikator yaitu pengembangan karier organisasional dan pengembangan karier individual.

**- Motivasi Kerja (Y1)**

David Mc Clelland menyatakan bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhannya.

Variabel motivasi kerja diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

**- Kepuasan Kerja (Y2)**

Robbins (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator yaitu kepuasan terhadap pekerjaan yang menantang, kepuasan terhadap penghargaan yang sepadan, kepuasan terhadap kondisi lingkungan kerja yang mendukung, kepuasan terhadap rekan kerja yang mendukung dan kepuasan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian individu.

### **3. Instrumen Penelitian**

Pengukuran sikap responden menggunakan skala Likert (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 2006 ).

### **4. Teknik Pengumpulan Data**

Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah data primer dengan kuesioner dan data sekunder sebagai data penunjang yang berkaitan dengan obyek penelitian.

### **5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Validitas instrumen diuji dengan Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis* atau *CFA*). Untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor adalah *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) dengan nilai KMO > 0,50 dan tingkat signifikansi 0,05.

Uji reliabilitas dengan cara menganalisis kuesioner dengan uji statistik *Cronbach Alpha*.

#### **1.4 Teknik Analisis Data.**

Menggunakan alat bantu berupa program aplikasi SPSS versi 16.0.

## **C. Pembahasan.**

### **1. Deskripsi Responden**

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian ini yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja. Dari jumlah reponden sebanyak 108 orang semuanya mengisi dan mengembalikan kuesioner.

## 2. Deskripsi Variabel.

Deskripsi jawaban responden terhadap masing - masing variabel adalah sebagai berikut :

### a. Variabel Kompensasi.

nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden berkisar antara 5,35 sampai 5,82 yang artinya setuju.

### a. Variabel Pengembangan Karier.

nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden berkisar antara 4,99 sampai 6,11 yang artinya setuju.

### b. Variabel Motivasi Kerja.

nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden berkisar 4,41 sampai 5,93 artinya setuju.

### c. Variabel Kepuasan Kerja.

nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden berkisar antara 4,82 sampai 6,00 artinya setuju.

## 3. Hasil Uji Validitas

### a. Variabel Kompensasi.

Nilai *KMO and Bartlett's test* adalah 0,868 dengan nilai signifikansi 0,000.

### b. Variabel Pengembangan Karier.

Nilai *KMO and Bartlett's test* adalah 0,806 dengan nilai signifikansi 0,000.

### c. Variabel Motivasi Kerja.

Nilai *KMO and Bartlett's test* adalah 0,798 dengan nilai signifikansi 0,000.

### a. Variabel Kepuasan Kerja.

Nilai *KMO and Bartlett's test* adalah 0,782 dengan nilai signifikansi 0,000.

#### 4. Hasil Uji Reliabilitas

a. Variabel Kompensasi.

Nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) variabel kompensasi sebesar 0,917.

b. Variabel Pengembangan Karier.

Nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) variabel motivasi kerja sebesar 0,904.

c. Variabel Motivasi Kerja.

Nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) variabel motivasi kerja sebesar 0,878.

d. Variabel Kepuasan Kerja.

Nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) variabel kepuasan kerja sebesar 0,873.

Karena nilai *Cronbach Alpha* masing - masing variabel  $> 0,6$ , maka semua variabel adalah reliabel dan selanjutnya dapat dimanfaatkan sebagai alat pengukur dalam penelitian ini.

#### 5. Uji *Adjusted R<sup>2</sup>* ( Koefisien Determinasi ).

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Hasil dari uji Persamaan I, nilai koefisien determinasi ( *Adjusted R<sup>2</sup>* ) sebesar 0,474. Artinya bahwa variasi perubahan motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan pengembangan karier sebesar 47,4 %. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel kompensasi dan pengembangan karier.

## **6. Hasil Pengujian Hipotesis.**

### a. Hipotesis 1.

Hipotesis 1 dapat dilihat dari nilai *beta standardized coefficient* kompensasi sebesar 0,455 dengan tingkat signifikansi 0.000 ( $\text{sign} < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### b. Hipotesis 2.

Hipotesis 2 dapat dilihat dari nilai *beta standardized coefficient* pengembangan karier sebesar 0,315 dengan tingkat signifikansi 0.001 ( $\text{sign} < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### 3. Hipotesis 3.

Hipotesis 3 dapat dilihat dari nilai *beta standardized coefficient* kompensasi sebesar 0,524 dengan tingkat signifikansi 0.000 ( $\text{sign} < 0,05$ ). maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### 4. Hipotesis 4

Hipotesis 4 dapat dilihat dari nilai *beta standardized coefficient* pengembangan karier sebesar 0,140 dengan tingkat signifikansi 0.042 ( $\text{sign} < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### 5. Hipotesis 5

Hopetesis 5 dapat dilihat dari nilai *beta standardized coefficient* motivasi kerja sebesar 0,303 dengan tingkat signifikansi 0.000 ( $\text{sign} < 0,05$ ). Berdasarkan analisis tersebut, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## **7. Hasil Uji Intervening (Mediasi)**

- a. Hasil Uji Pengaruh Variabel Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja.

Besarnya pengaruh langsung adalah 0,524, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,138 (merupakan hasil perkalian koefisien regresi tidak langsungnya, yaitu  $0,455 \times 0,303$ ).

- b. Hasil Uji Pengaruh Variabel Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, dan pengembangan karier juga mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja.

#### **D. Penutup.**

##### **1. Kesimpulan**

Beberapa kesimpulan yang dapat ditarik sebagai hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. Variabel yang paling dominan memengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi, kemudian motivasi kerja dan terakhir adalah pengembangan karier.
2. Berdasarkan (t):
  - Kompensasi, pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
  - Kompensasi, pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
  - Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Koefisien determinasi sebesar 0.727 atau 72,7 %.

4. Hasil uji F menunjukkan kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh secara bersama - sama terhadap kepuasan kerja pegawai.
5. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.
6. Kompensasi berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan total pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.

## **2. Saran**

Beberapa hal yang dapat disarankan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan agar mengoptimalkan fungsi unit kerja yang menangani karier pegawai agar menyediakan informasi karier dan memberikan bimbingan karier secara lebih intensif kepada para pegawai.
2. Pimpinan agar menciptakan suasana kerja yang lebih kompetitif dan meningkatkan pembinaan motivasi kerja kepada para pegawai.
3. Sarana dan prasarana kerja agar lebih dilengkapi agar lebih rapi, teratur dan nyaman.
4. Pimpinan agar bersedia untuk lebih banyak mendengarkan dan mempertimbangkan usulan dan saran para pegawainya.

**\*) Penulis adalah Dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Universitas Sultan Fatah Demak**

## DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H. John, 2003, *Human Resources Management : An Experiential Approach*, 3<sup>th</sup> edition, Mc Graw Hill International Edition, New York.
- Ghozali, Imam, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr., (terjemahan Nunuk Ardiani), 1996, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses Jilid 1*, Edisi 8 Cetakan 1, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 Cetakan 1, Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 Cetakan 15, BPFE, Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan T. Hani Handoko, Cetakan Kedua belas, 2000, *Organisasi Perusahaan : Teori Struktur dan Perilaku*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Rivai, V. dan E.J. Sagala, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. (Edisi II), PT Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.
- Robbins, Stephens P, 1996, *Perilaku Organisasi 1 : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Prenhallindo, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Edisi Ketiga, Yogyakarta.

- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 2006, *Metode Penelitian Survey*, LP3S, Jakarta.
- Sopiah, Dr., MM., M.Pd., 2008, *Perilaku Organisasional*, Edisi I, CV. Ani Offset, Yogyakarta.
- Wahyudi, Bambang, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulita, Bandung
- Yani, H.M., Dr., Drs., SH., MM., (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Asli, Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta.