



SKRIPSI

PENGARUH *CAREER STAGE*, *TENURE* DAN *EXPECTANCY* YANG DIMEDIASI OLEH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI POLRESTABES SEMARANG

Diajukan dalam rangka Penyelesaian Studi Sastra 1
untuk mencapai Gelar Sarjana Manajemen

Oleh:

Alfionita Cindy Shelena

19810284

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PGRI SEMARANG**

2023

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alfionita Cindy Shelena

NPM : 19810284

Menyatakan bahwa Skripsi dengan judul “**PENGARUH *CAREER STAGE, TENURE DAN EXPECTANCY* YANG DIMEDIASI OLEH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI POLRESTABES SEMARANG**” yang saya buat ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Studi Manajemen atau pada program lainnya.

Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di tangan saya.

Semarang, 10 Agustus 2023



Alfionita Cindy Shelena

PERSETUJUAN PENYELESAIAN BIMBINGAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Draft Skripsi yang berjudul:

PENGARUH *CAREER STAGE*, *TENURE* DAN *EXPECTANCY* YANG DIMEDIASI OLEH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI POLRESTABES SEMARANG

Disusun oleh:

Alfionita Cindy Shelena

NPM. 19810284

Telah menyelesaikan Bimbingan Skripsi

Pembimbing I



Kristin Violinda, S.Psi., M.M., Ph.D.

NPP. 178001521

Pembimbing II



Dr. Bayu Kurniawan, S.Kom., M.M.

NPP. 219001572

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Alfionita Cindy Shelena
NPM : 19810284
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : PENGARUH *CAREER STAGE*, *TENURE* DAN
EXPECTANCY YANG DIMEDIASI OLEH
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN
KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI POLRESTABES
SEMARANG

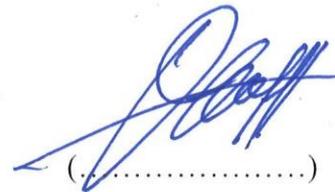
Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji:

Tanggal : 24 Agustus 2023

Dewan Penguji

Penguji I : Qristin Violinda, S.Psi., M.M., Ph.D.

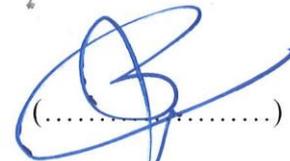
NPP. 178001521



(.....)

Penguji II : Dr. Bayu Kurniawan, S.Kom., M.M.

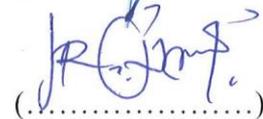
NPP. 219001572



(.....)

Penguji III : Ira Setiawati, S.E., M.Si.

NPP. 197801548



(.....)

PENGESAHAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul:

PENGARUH *CAREER STAGE*, *TENURE* DAN *EXPECTANCY* YANG DIMEDIASI OLEH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI POLRESTABES SEMARANG

Disusun oleh:

Alfionita Cindy Shelena

NPM. 19810284

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Skripsi

Pada tanggal 24 Agustus 2023

dan dinyatakan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk
memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
pada Program Studi Manajemen Universitas PGRI Semarang

Pembimbing I

Kristin Violinda, S.Psi., M.M., Ph.D.

NPP. 178001521

Pembimbing II

Dr. Bayu Kurniawan, S.Kom., M.M.

NPP. 219001572

Mengetahui

Dekan

Dr. Heri Prabowo, S.E., M.M

NPP. 187901540

Ketua Program Studi

Dr. Bayu Kurniawan, S.Kom., M.M

NPP. 219001572

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Barang siapa keluar untuk mencari ilmu, maka ia berada di jalan Allah hingga ia kembali.”

- HR Tirmidzi –

“Menuntut ilmu adalah takwa. Menyampaikan ilmu adalah ibadah. Mengulang-ulang ilmu adalah zikir. Mencari ilmu adalah jihad.”

- Abu Hamid Al Ghazali -

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan kepada:

1. Almamater Universitas PGRI Semarang
2. Program Studi Manajemen Universitas PGRI Semarang
3. Kedua orangtua tercinta Bapak Gugup Lestari dan Ibu Cicih Suarsih Dwi Lestari serta seluruh keluarga
4. Teman terbaik serta sahabat yang saya sayangi

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of career stage, tenure and expectancy mediated by career development on job satisfaction of Civil Servants at Semarang Polrestabes. This type of research uses quantitative research and uses PLS-SEM data analysis techniques with the help of SmartPLS 3.0 software. The sample used was 99 respondents of Semarang Polrestabes.

The results showed that: (1) Career stage has no effect on job satisfaction. (2) Tenure has a positive and significant effect on job satisfaction. (3) Expectancy has no effect on job satisfaction. (4) Career development has a positive and significant effect on job satisfaction. (5) Career stage has no effect on career development. (6) Tenure has a positive and significant effect on career development. (7) Expectancy has a positive and significant effect on career development. (8) Career development does not mediate the career stage against job satisfaction. (9) Career development does not mediate tenure against job satisfaction. (10) Career development mediates expectancy towards job satisfaction.

Keywords: career stage, tenure, expectancy, career development, job satisfaction

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *career stage*, *tenure* dan *expectancy* yang dimediasi oleh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil di Polrestabes Semarang. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dan menggunakan teknik analisis data PLS-SEM dengan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 99 responden Pegawai Negeri Sipil Polrestabes Semarang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Career stage* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. (2) *Tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (3) *Expectancy* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. (4) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (5) *Career stage* tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir. (6) *Tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. (7) *Expectancy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. (8) Pengembangan karir tidak memediasi *career stage* terhadap kepuasan kerja. (9) Pengembangan karir tidak memediasi *tenure* terhadap kepuasan kerja. (10) Pengembangan karir memediasi *expectancy* terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci : *career stage*, *tenure*, *expectancy*, pengembangan karir, kepuasan kerja

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan YME yang telah memberikan kesempatan kepada penulis sehingga Skripsi yang berjudul **“PENGARUH *CAREER STAGE, TENURE* DAN *EXPECTANCY* YANG DIMEDIASI OLEH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI POLRESTABES SEMARANG”** dapat terselesaikan dengan baik. terselesaikannya Skripsi ini tidak terlepas dari peran berbagai pihak, itulah sebabnya, dalam dan melalui kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Sri Suciati, M.Hum. selaku Rektor Universitas PGRI Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi pada Program Studi Manajemen Universitas PGRI Semarang.
2. Dr. Heri Prabowo, S.E., M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi pada Program Studi Manajemen Universitas PGRI Semarang.
3. Dr. Bayu Kurniawan, S.Kom., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Semarang sekaligus pembimbing II yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi pada Program Studi Manajemen Universitas PGRI Semarang dan selama proses penyusunan Skripsi ini telah memberikan komentar, saran, kritik, dan koreksi dengan penuh perhatian sejak awal penyusunan proposal hingga selesainya Skripsi ini.
4. Qristin Violinda, S.Psi., M.M., Ph.D. selaku Pembimbing I yang selama proses penyusunan Skripsi ini telah memberikan komentar, saran, kritik, dan koreksi dengan penuh perhatian sejak awal penyusunan proposal hingga selesainya Skripsi ini.
5. Qristin Violinda, S.Psi., M.M., Ph.D. selaku Penguji I, Dr. Bayu Kurniawan, S.Kom., M.M. selaku Penguji II, dan Ira Setiawati, S.E., M.Si. selaku Penguji

III yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mempertanggung jawabkan hasil penelitian Skripsi ini.

6. Para Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Semarang, khususnya pada Prodi Manajemen yang telah memberikan banyak pengetahuan dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis selama masa perkuliahan.
7. Polrestabes Semarang yang telah memberikan izin penulis melakukan penelitian.
8. Para responden yang telah mengisi kuesioner penelitian Skripsi ini.
9. Kedua orang tua saya Bapak Gugup Lestari dan Ibu Cicih Suarsih Dwi Lestari beserta seluruh keluarga yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan agar saya dapat menyelesaikan pendidikan sampai saat ini.
10. Ivana Khairun Nissa dan Arini Fatmaningrum yang selalu memberikan semangat serta dukungan selama penyusunan Skripsi ini.
11. Teman-teman Manajemen Angkatan 2019 yang memberikan motivasi dalam penulisan Skripsi ini.
12. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan Skripsi ini dan tidak dapat disebutkan satu per satu.

Semoga segala kebaikan Bapak dan Ibu serta Rekan-rekan semua mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa. Harapan penulis, Skripsi ini semoga bermanfaat untuk semua pihak.

Semarang, 10 Agustus 2023

Alfionita Cindy Shelena

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
PERSETUJUAN PENYELESAIAN BIMBINGAN SKRIPSI.....	iii
PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI.....	v
MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
ABSTRAK.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Masalah Penelitian.....	10
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	10
1.4 Tujuan Penelitian.....	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	12
1.6 Sistematika Skripsi.....	13
BAB II KAJIAN TEORI.....	15
2.1 Kepuasan Kerja.....	15
2.2 <i>Career Stage</i>	21

2.3 <i>Tenure</i>	25
2.4 <i>Expectancy</i>	28
2.5 Pengembangan Karir	31
2.6 Kajian Penelitian Terdahulu	37
2.7 Pengaruh Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	42
2.8 Model Empiris Penelitian	53
BAB III METODE PENELITIAN	55
3.1 Desain Penelitian	55
3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	55
3.3 Pengembangan Pengukuran Variabel Penelitian	57
3.4 Teknik Pengumpulan Data	61
3.5 Teknik Analisis Data	63
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	66
4.1 Deskripsi Pengumpulan Data di Lapangan	66
4.2 Deskripsi Umum Objek/Tempat Penelitian	66
4.3 Deskripsi Karakteristik Responden	69
4.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	72
4.5 Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Penelitian	78
4.6 Hasil Uji <i>R-Square</i> dan <i>F-Square</i>	80
4.7 Hasil Pengujian Hipotesis	82
4.8 Pembahasan	84
BAB V PENUTUP	96
5.1 Simpulan	96
5.2 Saran	97
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN	107

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah PNS dan Jumlah Kenaikan Jabatan Polrestabes Semarang 2023.....	4
Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu.....	37
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator pada Penelitian	57
Tabel 3.2 Skala Model Likert.....	62
Tabel 4.1 Hasil Penyebaran Data	66
Tabel 4.2 Rekapitulasi Jenis Kelamin Responden	69
Tabel 4.3 Rekapitulasi Pendidikan Terakhir Responden	70
Tabel 4.4 Rekapitulasi Umur Jenis Kelamin Responden.....	70
Tabel 4.5 Rekapitulasi Masa Kerja Responden	71
Tabel 4.6 <i>Outer Loading</i>	73
Tabel 4.7 Evaluasi <i>Outer Loading</i>	75
Tabel 4.8 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	76
Tabel 4.9 <i>Cronbach Alpha</i>	77
Tabel 4.10 <i>Composite Reliability</i>	77
Tabel 4.11 Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	78
Tabel 4.12 Hasil Uji <i>R-Square</i>	80
Tabel. 4.13 Hasil Uji <i>F-Square</i>	81
Tabel 4.14 <i>Path Coefficient</i>	82
Tabel 4.15 <i>Specific Indirect Effect</i>	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengembangan Model Penelitian	54
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Polrestabes Semarang	69
Gambar 4.2 Hasil Model Pengukuran.....	72

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner	105
Lampiran 2 Deskripsi Umum Responden.....	111
Lampiran 3 Tabulasi Jawaban Responden.....	112
Lampiran 4 Hasil Pengolahan Data.....	125
Lampiran 5 <i>Letter of Acceptance</i>	127

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi yang memiliki kemampuan untuk beroperasi secara efisien jika fungsi-fungsi manajemen di dalamnya berjalan dengan efektif dan aspek-aspek penunjangnya memenuhi persyaratan. Salah satu faktor penting dalam mendukung kelancaran organisasi adalah sumber daya manusia, yaitu pegawai. Sumber daya manusia berperan signifikan dalam keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memiliki dan mengelola sumber daya manusia secara optimal agar mereka dapat berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi tersebut (Nurhayana, 2021).

Menginginkan kelancaran operasional perusahaan bukanlah hal yang mudah. Perusahaan selalu dihadapkan pada berbagai masalah, salah satunya adalah masalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan isu yang sering muncul dalam banyak perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja setiap individu dipengaruhi oleh penilaian pribadi masing-masing. Kepuasan kerja terjadi ketika pegawai merasa produktif dalam pekerjaannya dan harapan mereka terpenuhi oleh perusahaan. Namun, masalah muncul ketika pemimpin atau rekan kerja tidak saling mendukung atau tidak peduli satu sama lain. Hal ini dapat mengganggu jalannya

pekerjaan dan menyebabkan masalah, yang pada akhirnya akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Untuk itu, penting bagi pemimpin dan rekan kerja untuk saling memahami dan saling memberi motivasi guna menciptakan hubungan kerja yang baik. Dengan adanya hubungan kerja yang baik, kepuasan kerja bagi para karyawan dapat terwujud (Harahap & Khair, 2020).

Kepuasan kerja bukanlah kekuatan atau kualitas kerja seseorang, melainkan lebih berkaitan dengan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja meliputi perasaan dan sikap terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain. Kepuasan kerja mencerminkan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, termasuk bagaimana ia berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, ketaatan terhadap aturan dan kebijakan organisasi, pencapaian standar kinerja, dan menghadapi kondisi kerja yang mungkin tidak selalu ideal, serta berbagai hal serupa lainnya (Nabawi, 2019). Hal ini juga dikatakan oleh Herzberg Teori Dua Faktor menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda dan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja bukanlah variabel kontinu. Berdasarkan penelitian yang dilakukannya, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu kelompok puas dan kelompok tidak puas. Kepuasan atau kelompok motivasi adalah faktor atau situasi yang telah terbukti menjadi sumber kepuasan kerja

meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan promosi. Sedangkan kelompok ketidakpuasan adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan antara lain kebijakan dan tata kelola perusahaan, pengawasan teknis, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, pekerjaan, keamanan dan status pekerjaan.

Perusahaan dapat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan menyediakan kondisi kerja yang baik, memberikan kesempatan pengembangan karir, memberikan insentif yang menarik, dan sebagainya. Penelitian Suhartono & Sawitri (2017) mengemukakan bahwa insentif dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, pegawai juga dapat mencoba berbagai strategi, seperti meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaannya, mencari umpan balik dari atasan dan rekan kerja, menciptakan hubungan yang positif dengan rekan kerja, dan mencari kesempatan pengembangan karir.

Polrestabes Semarang, atau Kepolisian Resort Kota Besar Semarang, merupakan bagian dari Kepolisian Negara Republik Indonesia yang bertanggung jawab dalam wilayah Kota Semarang. Polres ini berada di bawah wewenang Kepolisian Daerah Jawa Tengah dan memiliki kantor pusat di Jl. Dr. Sutomo No. 19, Barusari, Semarang Selatan, Kota Semarang. Polrestabes Semarang memiliki klasifikasi tingkat A, sehingga dipimpin oleh seorang perwira menengah berpangkat Komisariss Besar Polisi (Kombes Pol). Saat ini, jabatan Kapolrestabes Semarang dijabat oleh

Kombes Pol. Irwan Anwar, S.I.K., S.H., M.Hum (restabessmg.jateng.polri.go.id, 2022). Di Polrestabes terdapat anggota Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk mengenai pengembangan karir.

Tabel 1.1
Jumlah PNS dan Jumlah Kenaikan Jabatan
Polrestabes Semarang 2023

Karir	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
Naik Jabatan	24	24
Belum Naik Jabatan	75	76
Jumlah Keseluruhan	99	100

Sumber: Polrestabes Semarang, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat diartikan bahwa pegawai di Polrestabes Semarang yang jabatannya naik lebih sedikit dibandingkan dengan pegawai yang belum naik jabatan, yaitu hanya dengan jumlah 24 pegawai dari 99 pegawai. Sehingga dapat diindikasikan pengembangan karir pegawai di Polrestabes Semarang belum maksimal. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan beberapa Pegawai Negeri Sipil Polrestabes Semarang.

Menurut Siswanto selaku banum sie keuangan mengatakan belum puas mengenai pengembangan karir di Polrestabes Semarang karena masa kerjanya sudah lama dan masa pensiunya masih lama, namun belum ada kenaikan jabatan dan ditahap karir ini ia memiliki harapan untuk naik jabatan. Hal tersebut juga dikatakan oleh Papang A.D selaku kasubsi

aplikasi sie keungan dan juga Ninawati selaku banit SPKT yang merasa belum puas mengenai pengembangan karir di Polrestabes Semarang. Namun menurut Walidi selaku kasubsi gaji dan Prasetya selaku banum bagian SDM bertolak belakang, yang mengatakan sudah puas dengan pengembangan karir di Polrestabes Semarang dan ditahap karir ini tidak ada harapan untuk naik jabatan lagi karena sudah mengalami naik jabatan dan mengingat umur yang sudah mendekati masa pensiun. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat membantu seseorang mencapai tahapan karir yang diinginkan. Dengan merasa puas dalam pekerjaannya, pegawai akan lebih termotivasi untuk mencapai puncak karirnya. Kepuasan kerja juga dapat menjadi pendorong bagi pegawai untuk meraih tahapan karir yang lebih tinggi.

Career stage adalah cara untuk mengkategorikan di mana seseorang berada dalam kehidupan profesionalnya. Setiap individu dapat mengalami berbagai tahapan dalam karirnya, dan pemahaman mengenai tahapan-tahapan ini dapat membantu seseorang untuk lebih memahami dan merencanakan jalur karirnya dengan lebih baik. Tahapan pengembangan karir menjadi penting karena memberikan wawasan tentang perkembangan profesional seseorang dari waktu ke waktu. Dengan mengetahui tahapan tersebut, seseorang dapat mengidentifikasi di mana ia berada saat ini dan mengarahkan dirinya menuju tujuan karir yang diinginkan (Gaji, 2022).

Dimana penelitian terdahulu dilakukan oleh Hogan (2017) mengenai *research note: career stage and job satisfaction among southern*

correctional officers menyatakan *career stage* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Rinaldi et al (2019) mengenai gaya kepemimpinan, jenjang karir, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan komunikasi sebagai variabel intervening pada CV. Isa Grafika Semarang menyatakan jenjang karir berpengaruh positif terhadap komunikasi dan kepuasan kerja. Setelah mencapai tahapan karir tertentu, pegawai akan lebih berpengalaman dan terampil dalam pekerjaannya di masa kerja yang akan datang. Masa kerja pegawai cenderung lebih baik setelah mencapai tahapan karir tertentu, karena ia telah mengembangkan kemampuan dan keterampilannya.

Masa kerja menurut Supriyatna (2020) Masa kerja adalah total waktu yang seorang pegawai telah bekerja di sebuah perusahaan atau instansi. Lamanya masa kerja seorang pegawai dapat memberikan gambaran tentang hubungan antara perusahaan dengan pegawai tersebut. Masa kerja umumnya menggambarkan tingkat pengalaman kerja pegawai, diukur dari durasi bekerja pada pekerjaan tertentu dan dalam lingkup tertentu. Artinya, jika seorang pegawai telah memiliki pengalaman kerja yang telah berlangsung selama waktu yang signifikan, hal ini mencerminkan bahwa pegawai tersebut telah mengumpulkan pengalaman kerja yang berharga dalam lingkungan perusahaan atau instansi tersebut. Pengalaman ini dapat membantu pegawai untuk lebih terampil, terbiasa dengan lingkungan kerja, dan memahami proses produktivitas yang berlaku di perusahaan.

Dimana penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Warman dan Ery (2018) mengenai pengaruh usia, masa kerja, dan sistem bagi hasil terhadap kepuasan kerja karyawan penderes gula kelapa PTPN XII (Persero) wilayah Banyuwangi yang menyatakan masa kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun bertolak belakang dengan penelitian Isni et al (2022) tentang pengaruh pembagian waktu kerja terhadap keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja dan retensi karyawan yang hasil penelitiannya menyatakan masa kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Melalui masa kerja yang produktif, pegawai dapat menyiapkan diri untuk meraih harapan-harapan yang lebih besar di masa depan dan menjadi motivasi untuk meraih harapan yang lebih tinggi di masa depan.

Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul "*Work And Motivation*" mengemukakan suatu teori yang disebut "Teori Harapan." Menurut teori ini, motivasi dipengaruhi oleh dorongan yang muncul saat seseorang memiliki keinginan dan keyakinan bahwa tindakan yang dilakukan akan membawa mereka mendekati atau mencapai tujuan tersebut. Dengan kata lain, jika seseorang memiliki keinginan kuat untuk mencapai sesuatu dan keyakinan bahwa tindakan yang diambil akan membawa mereka ke arah pencapaian tersebut, maka motivasi untuk berusaha mencapainya akan tinggi. Namun, jika mereka merasa harapan untuk mencapai tujuan tersebut rendah, maka motivasi untuk berusaha akan menjadi lemah. Teori harapan menyederhanakan bahwa motivasi bergantung pada harapan individu terhadap hasil yang diinginkan.

Komponen teori harapan (*expectancy theory*) melibatkan perasaan individu terhadap objek atau tujuan tersebut, apakah perasaan itu positif, netral, atau negatif. Selain itu, teori harapan juga terdiri dari keyakinan dan pengetahuan individu tentang cara mereka berperilaku untuk mencapai kinerja yang baik dan mencapai tujuan (Karina & Ardana, 2020).

Dimana peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Bramantya (2023) tentang hubungan *expectancy* terhadap kepuasan kerja *freelancer* industri kreatif hasil penelitiannya menyatakan *expectancy* positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Irawadi (2021) tentang pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan tetap di PT. Kanaya Jakarta menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Harapan yang dimiliki oleh pegawai dapat menjadi pendorong untuk mengembangkan karir di masa depan. Untuk mencapai harapan yang lebih besar, seseorang perlu mengembangkan karirnya di masa depan.

Peningkatan karir memainkan peranan yang sangat penting bagi perusahaan swasta dan juga sektor pemerintahan. Menurut Sunarta (2019) pengembangan karir menjadi tolak ukur bagi pegawai dalam mengembangkan dan mengelola karirnya di lingkungan kerja. Pengembangan karir adalah serangkaian upaya untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi pribadi seseorang agar dapat mencapai rencana karir yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, perusahaan atau pimpinan berperan aktif dalam menyusun perencanaan dan strategi untuk

mengembangkan karir pegawai selama mereka bekerja di perusahaan tersebut. Sutrisno (2019) kesadaran akan pentingnya kebutuhan karir bagi setiap pegawai merupakan dorongan bagi organisasi untuk memberikan informasi yang jelas dan terbuka mengenai pilihan dan peluang karir yang tersedia di perusahaan.

Di mana penelitian terdahulu dilakukan oleh Asepta & Maruno (2018) yang hasil penelitiannya menyatakan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun bertolak belakang dengan penelitian Saefullah (2021) menyatakan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya pengembangan karir sebagai variabel intervening terdapat perbedaan hasil yaitu Febriansah (2019) menyatakan pengembangan karir memediasi *career stage* terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Mandriasih & Iqbal (2019) menyatakan pengembangan karir tidak memediasi *career stage* terhadap kepuasan kerja. Maka dari temuan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memegang peran penting bagi pegawai, karena memperlihatkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi yang bersangkutan (Hartatik, 2019).

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti akan mengadakan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Career Stage*, *Tenure*, dan *Expectancy* yang Dimediasi oleh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil di Polrestabes Semarang”.

1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah disajikan, peneliti dapat mengidentifikasi permasalahan yaitu pengembangan karir PNS di Polrestabes Semarang belum maksimal sehingga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan masalah penelitian diatas, maka dapat diidentifikasi pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah *career stage* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah *tenure* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah *expectancy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah *career stage* berpengaruh terhadap pengembangan karir?
6. Apakah *tenure* berpengaruh terhadap pengembangan karir?
7. Apakah *expectancy* berpengaruh terhadap pengembangan karir?
8. Apakah *career stage* berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir?
9. Apakah *tenure* berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir?

10. Apakah *expectancy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh *career stage* terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh *tenure* terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh *expectancy* terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk menganalisis pengaruh *career stage* terhadap pengembangan karir.
6. Untuk menganalisis pengaruh *tenure* terhadap pengembangan karir.
7. Untuk menganalisis pengaruh *expectancy* terhadap pengembangan karir.
8. Untuk menganalisis pengaruh *career stage* terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir.
9. Untuk menganalisis pengaruh *tenure* terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir.

10. Untuk menganalisis pengaruh *expectancy* terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat baik dari segi teoritis maupun praktis. Manfaat teoritis mencakup kemampuannya dalam mengembangkan dan memperkaya sistem ilmu pengetahuan yang menjadi fokus dari setiap penelitian. Sedangkan manfaat praktis berkaitan dengan nilai kegunaannya dalam memecahkan beragam masalah dalam kehidupan sehari-hari masyarakat.

1.5.1 Manfaat Teoritis

Sebagai referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengembangan karir anggota Pegawai Negeri Sipil di Polrestabes Semarang.

1.5.2 Manfaat Praktis

1) Bagi peneliti

Memperluas ilmu pengetahuan yang didapat dari perkuliahan dan juga pengetahuan baru yang tidak diperoleh selama perkuliahan.

2) Bagi anggota Pegawai Negeri Sipil

Sebagai evaluasi untuk meningkatkan kinerja guna memperoleh pengembangan karir

1.6 Sistematika Skripsi

Untuk mempermudah dalam penyusunan skripsi, maka dikemukakan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bagian ini berisi latar belakang masalah mengenai kepuasan kerja yang ditinjau dari *career stage*, *tenure* dan *expectancy* melalui pengembangan karir, masalah penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika skripsi.

BAB II LANDASAN TEORI

Bagian ini menjelaskan tentang definisi kepuasan kerja, definisi *career stage*, definisi *tenure*, definisi *expectancy*, dan definisi pengembangan karir, kajian peneliti terdahulu, pengaruh antar

variabel dan pengembangan hipotesis serta model empiris penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bagian ini berisi desain penelitian, populasi, sampel, teknik pengambilan sampel, pengembangan pengukuran variabel penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

DAFTAR PUSTAKA

Bagian ini berisi mengenai referensi yang digunakan sebagai rujukan dalam penyusunan skripsi.

LAMPIRAN

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan pandangan umum para pegawai terhadap pekerjaan yang mencerminkan perbandingan antara penerimaan mereka terhadap penghargaan dengan harapan yang seharusnya mereka terima. Dengan kata lain, kepuasan kerja melibatkan perbandingan antara kontribusi yang diberikan oleh pegawai dan imbalan yang diterima, berdasarkan sudut pandang subjektif mereka sendiri (Afandi, 2018).

Hamali (2018) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap positif yang dirasakan oleh tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang muncul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian ini dapat berkaitan dengan salah satu aspek pekerjaannya. Penilaian tersebut dilakukan sebagai bentuk penghargaan terhadap pencapaian nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih menyukai situasi kerjanya, sementara pegawai yang tidak puas cenderung tidak menyukai situasi kerjanya.

Menurut Sutrisno (2019) kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya yang berkaitan dengan berbagai aspek, seperti situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima, serta faktor fisik dan psikologis. Sikap tersebut dapat bersifat positif, menunjukkan bahwa pegawai atau anggota organisasi merasa puas dengan segala aspek pekerjaan, atau bersifat negatif, menandakan ketidakpuasan terhadap berbagai hal, termasuk situasi kerja, beban tugas, imbalan, risiko, dan lainnya.

Sedangkan menurut Handoko (2020) kepuasan kerja adalah pendapat pegawai tentang sejauh mana mereka merasa senang atau tidak dengan pekerjaannya. Perasaan ini tercermin dalam perilaku positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala hal yang terkait dengan lingkungan kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan tingkat rasa memiliki dan loyalitas pegawai terhadap organisasi atau perusahaan, karena ini mencerminkan pandangan afektif atau perasaan mereka terhadap organisasi atau perusahaan tersebut.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja mencakup pandangan, sikap, dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya, yang dinilai berdasarkan perbandingan antara beban kerja dan penghargaan yang diterima. Persepsi ini didasarkan pada harapan-harapan yang seharusnya mereka dapatkan. Tingkat kepuasan kerja dapat

mempengaruhi produktivitas dalam pekerjaan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2019) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut.

1. Peluang untuk maju

Dalam konteks ini, kepuasan kerja terkait dengan adanya kesempatan atau ketiadaan kesempatan untuk mengembangkan pengalaman dan meningkatkan keterampilan selama bekerja.

2. Keamanan kerja

Aspek ini merupakan salah satu faktor pendukung kepuasan kerja bagi pegawai dalam bekerja.

3. Upah dan gaji

Penerimaan gaji yang sering berhubungan dengan ketidakpuasan, dan jarang sekali orang mengekspresikan kepuasan kerja mereka berdasarkan sejumlah uang yang diterima.

4. Perusahaan dan manajemen

Kualitas perusahaan dan manajemen yang baik adalah faktor penentu kepuasan kerja pegawai, karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan kondusif.

5. Pengawasan dan atasannya

Supervisi yang kurang baik dapat menyebabkan tingkat absensi yang tinggi dan tingkat pergantian pegawai yang tinggi pula.

6. Faktor instrinsik dari pekerjaan

Kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan mengharuskan adanya keterampilan khusus. Tingkat kesulitan dan kemudahan tugas serta rasa bangga terhadap pekerjaan tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan.

7. Lingkungan kerja

Termasuk situasi tempat kerja, ventilasi, penyiaran, fasilitas kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Salah satu sikap yang sulit dijelaskan, namun dianggap sebagai faktor penentu kepuasan atau ketidakpuasan dalam bekerja.

9. Komunikasi yang lancar

Alasan banyak orang menyukai pekerjaannya adalah karena adanya komunikasi yang lancar antara pegawai dan manajemen. Dalam konteks ini, kesediaan atasan untuk mendengarkan, memahami, dan mengakui pendapat serta prestasi pegawai sangat berpengaruh dalam menciptakan kepuasan kerja.

10. Fasilitas yang memadai

Kepuasan dalam suatu jabatan dapat tercipta ketika fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan dapat dipenuhi, karena hal-hal tersebut dianggap sebagai standar yang diharapkan dari posisi pekerjaan tersebut.

2.1.3 Manfaat Kepuasan Kerja

Nitisemito (2018) mengungkapkan jika sebuah perusahaan berhasil mempengaruhi kepuasan kerja, perusahaan tersebut akan mendapat berbagai manfaat, yaitu:

1. Pekerjaan lebih cepat selesai

Selain manfaat langsung dari penyelesaian yang efisien, ini juga akan mengurangi beban kerja yang berarti (sebab tugas-tugas tersebut dapat terselesaikan tepat waktu tanpa memakan lebih banyak waktu).

2. Kerusakan dapat dikurangi

Dengan mengurangi pekerjaan yang berpotensi berbahaya, sehingga hal ini dapat meningkatkan kepuasan pegawai.

3. Tingkat absensi dapat dikurangi

Kepuasan kerja pegawai memiliki pengaruh besar terhadap tingkat absensi. Jika tingkat kepuasan kerja tinggi, maka tingkat absensi cenderung menurun karena pegawai lebih bersemangat dalam bekerja.

4. Perpindahan pegawai dapat diminimalisir

Pegawai merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga mereka cenderung lebih bertahan dalam posisi tersebut.

5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan

Tingkat semangat yang dipicu oleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi, memacu pegawai untuk bekerja lebih produktif.

2.1.4 Indikator Kepuasan Kerja

Afandi (2018) mengungkapkan indikator kepuasan kerja, antara lain:

1. Pekerjaan, kepuasan kerja dipengaruhi pekerjaan yang dilakukan, apakah memuaskan atau tidak.
2. Upah, kepuasan kerja dipengaruhi oleh bayaran yang diterima, sesuai atau tidak untuk kebutuhan dan dirasakan adil oleh pegawai.
3. Promosi, peluang untuk mendapatkan kenaikan jabatan juga berpengaruh pada kepuasan kerja, karena seseorang dapat merasa lebih puas jika merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dalam karir.
4. Atasan atau pengawas, cara kerja dalam memberikan perintah atau petunjuk dalam melaksanakan tugas dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, tergantung apakah pegawai merasa atasan tersebut menyenangkan atau tidak.

5. Rekan kerja, interaksi dengan rekan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dapat berpengaruh pada suasana kerja dan kepuasan pegawai.

2.2 Tahapan Karir (*Career Stage*)

2.2.1 Pengertian Tahapan Karir (*Career Stage*)

Tahapan karir adalah proses formal yang telah direncanakan, terstruktur, dan terorganisir untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir pegawai dengan tuntutan pekerjaan di dalam suatu perusahaan (Kurniawan, 2022). Tahapan karir mencakup aktivitas pribadi yang dilakukan untuk mencapai perencanaan karir. Langkah-langkah ini dapat didukung oleh departemen sumber daya manusia atau manajer, atau dapat dilakukan secara mandiri tanpa bergantung pada departemen sumber daya manusia.

Tujuan tahapan karir adalah untuk mencocokkan kebutuhan dan aspirasi pegawai dengan peluang karir yang tersedia di perusahaan saat ini maupun di masa depan. Dengan demikian, implementasi sistem tahapan karir yang efektif akan membantu pegawai dalam mengidentifikasi kebutuhan karir pribadi mereka dan menyesuaikannya dengan tujuan perusahaan (Sulaiha, 2020). Dapat disimpulkan bahwa tahapan karir adalah perjalanan atau progres yang biasanya diikuti oleh seseorang dalam mencapai tujuan dan ambisi profesionalnya. Tahapan karir dapat berbeda untuk

setiap individu, tergantung pada bidang pekerjaan, industri, dan preferensi pribadi.

2.2.2 Tahapan Karir

Menurut Gaji (2022) mengungkapkan ada 5 tahapan karir yaitu antara lain:

1. Tahap *Eksploration* (Usia 21-25 Tahun)

Tahap *eksploration* merupakan bagian dari pengembangan karir sebelum memperoleh pekerjaan tetap. Seseorang yang berada dalam tahap ini mungkin sedang menyelesaikan pendidikan sarjana atau pascasarjana. Tahap ini membantu seseorang untuk mengenal diri mereka lebih baik dalam kaitannya dengan karir. Tahap pengembangan karir ini dipengaruhi oleh latar belakang dan kepribadian individu dalam memilih jalur karir. Informasi mengenai pilihan karir juga dapat didapatkan melalui komunikasi dengan orang tua, umpan balik dari guru, atau melalui pendidikan.

2. Tahap *Establishment* (Usia 25-35 Tahun)

Tahapan pengembangan karir ini mencakup pencarian pekerjaan awal, melamar pekerjaan, dan menerima posisi jangka panjang pertama kali. Pada tahap ini, biasanya akan mendapatkan posisi tingkat awal atau menengah dengan tanggung jawab pekerjaan yang relatif kecil. Tujuan inti dari fase

ini yaitu belajar mengenai pekerjaan baru, mendapatkan penerimaan dari rekan kerja, dan mengembangkan atau meningkatkan keterampilan. Pada tahap ini, seseorang akan mengalami tantangan dan kesuksesan dalam karir mereka.

3. Tahap *Mid-Career* (Usia 35-45 Tahun)

Tahapan pengembangan karir ini ditandai oleh stabilitas dan kemajuan dalam karir, atau mungkin juga terjadi transisi ke profesi atau bidang baru. Banyak pegawai pada tahap ini mencapai tingkat produktivitas yang memuncak dan mempertahankan keahlian khusus yang mereka miliki. Mereka menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan, yang berarti mereka bersedia menghadapi tantangan yang lebih menantang lalu mendapatkan penghargaan serta pengakuan atas kontribusi mereka.

4. Tahap *Late-Career* (Usia 45-55 Tahun)

Tahapan perkembangan karir ini ditandai dengan kecenderungan memilih untuk mengajar dan membimbing orang lain, menjadi mentor atau pengajar bagi generasi berikutnya. Meskipun mungkin memiliki sedikit peluang untuk mengalami kemajuan dalam karir, seseorang pada tahap ini menikmati tugas-tugas yang berfokus pada membimbing dan mendukung pegawai yang lebih muda.

5. Tahap *Decline* (Usia 55-65 Tahun)

Tahapan pengembangan karir ini merupakan tahap menuju pensiun. Pada tahap ini, individu bersiap-siap untuk pensiun dari pekerjaan utama mereka. Setelah pensiun, mereka dapat memilih untuk menikmati istirahat dari dunia kerja dengan menghabiskan lebih banyak waktu bersama keluarga dan teman-teman. Selain itu, pada tahap ini, seseorang dapat menyalurkan keterampilan dan pengetahuan yang mereka miliki untuk menghidupkan kembali hobi masa lalu, mengembangkan minat baru, atau menjadi sukarelawan dalam berbagai kegiatan atau organisasi. Pilihan ini sangat dipengaruhi oleh situasi keuangan, gaya hidup, dan tingkat energi setelah pensiun.

2.2.3 Indikator Tahapan Karir

Menurut Vilela & Casado (2023) indikator yang digunakan untuk mengukur *career stage* yaitu :

1. Usia kronologis

Usia kronologis adalah usia seseorang yang dihitung dari ia dilahirkan hingga sekarang dan digunakan sebagai tolak ukur dalam pencapaian karirnya.

2. Waktu profesional

Waktu profesional adalah cara yang efisien dan produktif untuk mengelola waktu dan jadwal seseorang di tempat kerja untuk mencapai tujuan karir.

3. Pengalaman kerja dalam organisasi

Pengalaman kerja dalam organisasi adalah pengalaman yang diperoleh seseorang melalui pekerjaan yang dilakukan ditempat ia bekerja.

2.3 Masa Kerja (*Tenure*)

2.3.1 Pengertian Masa Kerja (*Tenure*)

Menurut Tarwaka (2017) masa kerja merupakan jangka waktu di mana seorang pegawai bekerja di sebuah tempat. Semakin berpengalaman seorang pegawai, semakin besar kontribusinya dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan menghasilkan output yang lebih banyak.

Menurut Baso (2022) masa kerja merupakan salah satu aspek yang sering dianalisis dalam studi karakter individu. Hal ini mencerminkan lamanya pengabdian seorang pegawai dalam suatu perusahaan. Lamanya masa kerja pegawai dapat diukur dari seberapa lama mereka menjabat dalam posisi tertentu. Perusahaan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk membuktikan kemampuan mereka dalam bekerja apakah sesuai dengan harapan perusahaan.

Dengan demikian masa kerja ialah periode waktu di mana seseorang bekerja atau bekerja dalam suatu pekerjaan atau profesi. Biasanya dihitung dalam tahun, bulan, minggu, atau hari, dan dapat merujuk pada total waktu yang dihabiskan seseorang dalam pekerjaan tertentu, baik dalam satu tempat kerja atau sepanjang karir mereka.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Masa Kerja

Baso (2022) faktor-faktor yang mempengaruhi masa kerja antara lain:

1. Aspek *Job Demands* (Tuntutan Kerja):

Tuntutan kerja mencakup berbagai aspek fisik, sosial, dan organisasional yang memerlukan upaya berkelanjutan, baik secara fisik maupun psikologis, untuk mencapai atau menjaga pekerjaan tersebut. *Job demands* mencakup 4 faktor: *work overload* (beban kerja yang berlebih), *emotional demands* (tuntutan emosi), *emotional dissonance* (ketidaksesuaian emosi), dan *organizational changes* (perubahan organisasi terkait).

2. Faktor *Job Resources* (Sumber Daya Pekerjaan):

Job resources mempengaruhi keterikatan kerja dan melibatkan aspek fisik, sosial dan organisasional untuk mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan dan biaya kerja fisik dan psikologis, dan merangsang pertumbuhan dan

perkembangan pribadi. Faktor ini mencakup 4 hal: *autonomy* (otonomi), *social support* (dukungan sosial), *supervisory coaching* (bimbingan dari atasan), dan *opportunities for professional development* (kesempatan pengembangan profesional).

3. Sumber daya pribadi:

Sumber daya pribadi mencakup aspek diri yang berhubungan dengan perasaan senang dan keyakinan bahwa individu mampu mengendalikan dan berdampak pada lingkungan sesuai dengan keinginan dan kemampuannya. Berikut contohnya termasuk: keyakinan diri (*self-efficacy*) yang merupakan pandangan individu terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan tantangan dalam berbagai situasi. *Organization - based self - esteem* adalah tingkat keyakinan anggota organisasi bahwa mereka dapat memenuhi kebutuhan mereka melalui partisipasi dan berkontribusi dalam organisasi. Optimisme (*optimism*) terkait dengan keyakinan individu akan potensinya untuk mencapai kesuksesan dalam hidup.

4. *Personality* (Kepribadian):

Kepribadian berkaitan dengan keterikatan kerja dan bisa digambarkan melalui karakteristik, dengan aspek aktivasi dan kesenangan sebagai kerangka kerja.

2.3.3 Indikator Masa Kerja

Menurut Foster (2001) ada hal yang menentukan apakah pegawai memiliki pengalaman dari masa kerja yang ia lalui dan ini merupakan indikator masa kerja sebagai berikut:

1. Lama waktu/periode bekerja

Lama waktu kerja yang sudah dilalui pegawai dapat menimbulkan pemahaman dan melakukan tugas dengan baik.

2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Seseorang memperoleh pengetahuan tentang konsep pekerjaan yang dilakukan kemudian mengembangkan pengetahuan tersebut melalui keterampilan praktis dalam situasi yang relevan.

3. Menguasai pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam bidang pekerjaan dan peralatan yang diberikan perusahaan atau ada di perusahaan.

2.4 Harapan (*Expectancy*)

2.4.1 Pengertian Harapan (*Expectancy*)

Expectancy adalah keyakinan atau antisipasi seorang pegawai tentang sejauh mana usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu. Hal ini mencerminkan sejauh mana pegawai percaya bahwa kemampuan mereka akan membawa mereka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Vroom

menggambarkan *expectancy* sebagai "hubungan antara tindakan dan hasil" dan memberikan nilai pada skala dari 0 hingga 1. Dengan kata lain, tingkat motivasi seseorang akan berada pada rentang antara 0 (tidak ada harapan) hingga 1 (harapan penuh), tergantung pada keyakinan mereka bahwa upaya yang mereka lakukan akan mencapai hasil yang diinginkan Lloyd & Mertens (2018). Vroom menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk mencapai tujuan tertentu akan muncul ketika mereka percaya bahwa tindakan yang mereka lakukan akan membawa mereka menuju mencapai tujuan tersebut.

Ada tiga asumsi dasar Vroom dalam teori *expectancy*, sebagai berikut :

1. Tiap seseorang meyakini jika mereka bertindak melalui cara tertentu, mereka akan mencapai hasil tertentu. Hal ini disebut sebagai *outcome expectancy* (harapan hasil), yaitu penilaian subjektif seseorang terhadap kemungkinan bahwa hasil tersebut akan terwujud melalui tindakan yang dilakukan.
2. Tiap hasil memiliki arti yang berbeda setiap individu. Hal ini disebut sebagai *valence* (valensi), yaitu penilaian yang diberikan oleh seseorang terhadap hasil yang diinginkan.
3. Tiap hasil terhubung melalui pendapat tentang tingkat kesulitan mencapainya. Ini dikenal *effort expectancy* sebagai (harapan usaha), yaitu keyakinan tentang sejauh mana usaha

yang dilakukan seseorang akan mengarah pada pencapaian tujuan yang diharapkan.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi harapan (*Expectancy*)

Menurut Habibah (2018) harapan dapat dipengaruhi oleh:

1. Dukungan sosial, mengacu pada empati, perhatian, bantuan, dan sumber daya emberian oleh seseorang atau sekelompok orang kepada orang lain dalam situasi tertentu. Ini melibatkan hubungan sosial yang memungkinkan seseorang merasa didukung, dihargai, dan diakui.
2. Kepercayaan religius, adalah keyakinan dan ketaatan terhadap ajaran atau sistem kepercayaan yang terkait dengan agama atau spiritualitas. Hal ini mencakup berbagai aspek, termasuk keyakinan mengenai penciptaan alam semesta, tujuan hidup manusia, dan norma etika dan moral.
3. Pengendalian diri, adalah kemampuan individu untuk mengelola dan mengatur tindakan, emosi, dan keinginan mereka sendiri.

2.4.3 Indikator Harapan (*Expectancy*)

Menurut Tampubolon (2010) *expectancy* dapat diukur melalui indikator:

1. Usaha (*Effort*), adalah tindakan seseorang untuk mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan.

2. Kinerja yang berhasil (*Performance*), merupakan tingkat atau hasil dari upaya seseorang dalam mencapai tujuan untuk mencapai hasil yang diharapkan.
3. Manfaat yang layak (*Outcome*), adalah hasil akhir atau manfaat yang dicapai seseorang setelah melalui proses, melakukan pekerjaan, atau kegiatan tertentu.

2.5 Pengembangan Karir

2.5.1 Pengertian Pengembangan Karir

Program pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan perusahaan guna mendorong dan memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan karir mereka menjadi lebih baik, baik dari segi posisi maupun pendapatan. Setiap pegawai tentunya mengharapkan perkembangan dalam karirnya dan tidak ingin terjebak dalam keadaan yang tidak berubah. Mereka memiliki ambisi untuk mencapai kesuksesan dan kemajuan dalam karir mereka. Oleh karena itu, perusahaan memberikan fokus pada pengembangan karir sebagai kesempatan bagi para pegawai untuk menggali potensi diri mereka dan menggapai puncak kesuksesan.

Menurut Sutrisno (2017) pengembangan karir merupakan usaha individu untuk meningkatkan diri guna mencapai tujuan dalam perjalanan karirnya. Menurut (L. P. dan S. S. Sinambela, 2019) pengembangan karir merupakan inisiatif yang diambil oleh

perusahaan untuk mengatur jalur karir para pegawainya, yang dikenal sebagai manajemen karir. Manajemen karir ini mencakup langkah-langkah seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan karir pegawai. Sedangkan menurut Hamali (2018) pengembangan karir merupakan suatu keadaan yang menunjukkan adanya peningkatan status individu di perusahaan.

Dengan demikian, pengembangan karir merupakan langkah atau upaya individu untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman dalam bidang pekerjaan atau profesi tertentu. Tujuan dari pengembangan karir adalah untuk mencapai pertumbuhan kemajuan dalam karir individu itu sendiri.

2.5.2 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir menurut Mangkunegara (2017) adalah:

1. Mencapai tujuan perorangan dan perusahaan. Pengembangan karir berperan dalam mendukung pegawai dan organisasi mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Meningkatkan kesejahteraan pegawai. Perusahaan mendukung pegawai dengan merencanakan karir dan menciptakan lingkungan yang memperkuat hubungan antar pegawai, sehingga pegawai merasa lebih loyal terhadap perusahaan.
3. Mengenali potensi dan kemampuan pegawai. Melalui pengembangan karir, pegawai dapat menyadari potensi dan

kemampuan mereka untuk menempati jabatan tertentu disesuaikan dengan keahlian individu.

4. Memperkuat ikatan antara pegawai dan perusahaan. Pengembangan karir menciptakan ikatan yang kuat antara pegawai dan perusahaan.
5. Menunjukkan tanggung jawab sosial. Pengembangan karir menciptakan lingkungan kerja yang positif, mempromosikan kompetisi yang sehat, dan meningkatkan kesejahteraan pegawai.
6. Mendukung terlaksananya program perusahaan. Pengembangan karir membantu perusahaan dalam mengimplementasikan program-program yang bertujuan mencapai target perusahaan.
7. Mengurangi pergantian pegawai dan biaya kepegawaian. Program pengembangan karir membantu mengurangi tingkat pergantian pegawai dan efisiensi dalam biaya kepegawaian.
8. Mengharuskan pemikiran jangka panjang. Pengembangan karir membutuhkan waktu yang cukup lama karena posisi dalam bidang profesi dan manajerial harus memenuhi persyaratan dan kualifikasi sesuai dengan kemampuan serta persyaratan yang ada.

2.5.3 Manfaat Pengembangan karir

Suhariadi (2019) mengungkapkan manfaat pengembangan karir terhadap organisasi, yaitu:

1. Berkontribusi pada lingkungan kerja lebih termotivasi dan bergelora. Saat individu belajar kemudian mengembangkan diri dipekerjaan, mereka cenderung datang ke tempat kerja dengan perilaku positif dan memperlihatkan kinerja yang unggul.
2. Meningkatkan fleksibilitas pegawai dalam menghadapi perubahan dan meningkatkan kapasitas mereka untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Pengembangan diri memperkuat "kemampuan internal" organisasi dengan memiliki pegawai yang memiliki beragam keahlian dan keterampilan.
3. Memperkuat profesionalisme tenaga kerja organisasi. Pengembangan diri mendorong orang untuk mengambil inisiatif, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi, dan memiliki ketekunan dalam mencapai tujuan. Karakteristik ini menjadi aset berharga bagi organisasi yang sukses.

2.5.4 Bentuk Pengembangan karir

Menurut Sunyoto (2019) bentuk pengembangan karir ada tiga yaitu:

1. Pendidikan dan Pelatihan

Bagi para pegawai mencakup segala upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau pekerjaan yang terkait. Agar efektif,

pelatihan ini umumnya melibatkan pendidikan, rencana kegiatan lalu dirancang berdasarkan kebutuhan yang telah diidentifikasi.

2. Promosi atau Peningkatan Jabatan

Promosi atau peningkatan jabatan adalah perubahan pangkat dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, yang seringkali disertai peningkatan tanggung jawab, hak-hak, dan status sosial individu. Jika individu memiliki keterampilan yang memadai, maka dapat berpeluang untuk dipromosikan.

3. Mutasi atau Perubahan Jabatan

Mutasi ialah proses dimana seseorang dapat meningkatkan posisi di perusahaan atau perubahan jabatan di perusahaan. Atau bisa diartikan pegawai dialihkan dari posisi awalnya ke posisi yang berbeda.

2.5.5 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2018) diantaranya yaitu:

1. Prestasi kerja

Diasumsikan bahwa kinerja yang baik adalah dasar dari semua pengembangan karir, karena saat kinerja seseorang tidak mencapai standar dan mengabaikan upaya pengembangan karir lainnya, maka tujuan karir, bahkan yang

paling sederhana sekalipun, akan sulit untuk tercapai. Umumnya kemajuan karir bergantung pada prestasi dan kinerja yang dicapai.

2. *Exposure* (Eksposur)

Eksposur memainkan peran penting dalam memahami harapan dan upaya untuk mempertahankan kinerja yang tinggi. Dengan mengetahui apa yang diharapkan dari peluang karir, seseorang dapat melaksanakan tugas yang mendukung. Tanpa eksposur yang memadai, pegawai mungkin tidak menyadari peluang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan karirnya.

3. *Networking* (Jaringan kerja)

Dengan memanfaatkan jaringan kerja, akan terbentuk hubungan kerja yang positif. Jaringan ini memungkinkan pegawai untuk membangun relasi yang positif antara rekan kerja dan juga dengan kelompok profesional. Pada akhirnya, jaringan tersebut akan memberikan manfaat bagi perkembangan karir pegawai tersebut.

4. Kesetiaan terhadap organisasi

Komitmen yang kuat dari seseorang tercermin dalam tindakan nyata yang mendukung keberhasilan perusahaan.

5. Pembimbing dan sponsor

Nasehat dan panduan yang informasikan mentor bisa membantu memajukan karir pegawai.

6. Peluang untuk tumbuh (*Growth*)

Memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, dengan pelatihan dan pendidikan lanjutan. Langkah ini membuka kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri sesuai rencana karirnya.

2.6 Kajian Penelitian Terdahulu

Meninjau penelitian sebelumnya atau mengkaji pustaka merupakan langkah yang penting dalam penelitian. Hal ini melibatkan analisis dan tinjauan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan dalam bidang yang relevan. Berikut beberapa jurnal yang berasal dari penelitian terdahulu:

**Tabel 2.1
Kajian Penelitian Terdahulu**

Sumber Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Temuan
(Azhar et al., 2020)	Variabel Bebas: a. Disiplin Kerja b. Kompensasi Variabel Terikat: a. Kepuasan Kerja	Regresi Berganda	a. Secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja b. Secara parsial kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

			c. Secara simultan disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
(Bhastary Dwipayani, 2020)	Variabel Bebas: a. Etika Kerja b. Stres kerja Variabel Terikat: a. Kepuasan Kerja	Regresi Berganda	a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan etika kerja terhadap kepuasan kerja b. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan stress kerja terhadap kepuasan kerja c. Terdapat pengaruh etika kerja dan stress kerja terhadap kepuasan kerja PT. PLN (Persero) UIP3BS UPT Medan.
(Rafiq & Chin, 2019)	Variabel Bebas: a. <i>Job Insecurity</i> b. <i>Job Embeddedness</i> c. <i>Career Stage</i> Variabel Terikat: a. <i>Life Satisfaction</i>	Regresi Berganda Hierarkis yang Dimoderasi	a. Ketidakamanan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan hidup dan hubungan ini menjadi lebih kuat ketika karyawan memiliki keterikatan kerja rendah (vs. tinggi). b. Interaksi dua arah ini dimoderatori oleh tahapan karir; dampak ketidakamanan kerja terhadap kepuasan hidup adalah (1) lebih kuat hanya untuk pegawai jenjang karir menengah akhir

			yang mengalami keterikatan kerja rendah, dan (2) lebih lemah juga hanya untuk pegawai jenjang karir menengah akhir yang mengalami keterikatan kerja tinggi.
(Aspita & Sugiono, 2019)	Variabel Bebas: a. Jenjang karir b. Kompensasi Finansial c. Status Variabel Terikat: a. Kinerja	Regresi Linier Berganda	a. Jenjang karir, kompensasi finansial dan status karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Daan Mogot.
(Kelurahan et al., 2017)	Variabel Bebas: a. Beban Kerja Fisik b. Masa Kerja c. Umur d. Jenis kelamin. Variabel Terikat: e. Kelelahan Kerja	Uji Korelasi <i>Pearson Product Moment</i> untuk data normal dan <i>Rank Spearman</i> untuk data abnormal	a. Ada hubungan antara beban kerja fisik dan umur b. Tidak ada hubungan antara masa kerja dan jenis kelamin dengan tingkat kelelahan kerja.
(Manabung et al., 2018)	Variabel Bebas: a. Masa Kerja b. Beban Kerja c. Stes Kerja Variabel Terikat: a. Tenaga Kerja	Analisis <i>Univariat</i> dan <i>Bivariat</i> menggunakan uji spearman rank	a. Masa kerja dan beban secara signifikan berpengaruh dengan stres kerja. b. Terdapat pengaruh antara masa kerja dan beban kerja dengan stres kerja pada tenaga kerja di PT. Pertamina TBBM Bitung.
(Noviza, 2022)	Variabel Bebas: a. Optimisme	Analisis Jalur	a. <i>Optimisme</i> berpengaruh

	<p>b. Harapan</p> <p>Variabel Terikat:</p> <p>c. Kinerja</p> <p>Variabel Intervening:</p> <p>a. Kepuasan Kerja</p>		<p>langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja,</p> <p>b. Harapan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>c. Optimisme berpengaruh langsung terhadap kinerja perawat</p> <p>d. Harapan berpengaruh langsung terhadap kinerja perawat</p> <p>e. Kepuasan berpengaruh langsung terhadap kinerja perawat</p> <p>f. Optimisme berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja perawat</p> <p>g. Harapan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja perawat</p>
(Bahri & Nisa, 2017)	<p>Variabel Bebas:</p> <p>a. Pengembangan Karir</p> <p>b. Motivasi Kerja</p> <p>Variabel Terikat:</p> <p>a. Kepuasan Kerja</p>	Analisis Regresi Berganda	<p>a. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan</p> <p>b. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja;</p> <p>c. Pengembangan karir dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
(Mulyadi et al., 2018)	<p>Variabel Bebas:</p> <p>a. Perencanaan Karir</p> <p>b. Pelatihan</p>	Regresi Linier Berganda	<p>a. Perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh</p>

	<p>c. Pengembangan Karir</p> <p>Variabel Terikat:</p> <p>a. Kinerja</p>		<p>positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Samarinda.</p>
(Kudsi et al., 2018)	<p>Variabel Bebas:</p> <p>a. Pengembangan Karir</p> <p>b. Sistem Insentif</p> <p>Variabel Terikat:</p> <p>a. Kinerja</p>	Regresi Linier Berganda	<p>a. Pengembangan karir dan sistem insentif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
(Mandriasih & Iqbal, 2019)	<p>Variabel Bebas:</p> <p>a. Perencanaan Karir</p> <p>Variabel Terikat:</p> <p>a. Kepuasan Kerja</p> <p>b. Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel Intervening</p> <p>a. Pengembangan Karir</p>	Statistik Deskriptif	<p>a. Perencanaan karir berpengaruh terhadap kepuasan Kerja</p> <p>b. Perencanaan karir berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi</p> <p>c. Perencanaan karir berpengaruh terhadap pengembangan karir</p> <p>d. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja</p> <p>e. Pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi</p> <p>f. Perencanaan karir berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja dimediasi pengembangan karir</p> <p>g. Pengembangan karir tidak memediasi pengaruh tidak</p>

			<p>langsung perencanaan karir terhadap komitmen organisasi</p>
--	--	--	---

Sumber: Disarikan dari Berbagai Jurnal untuk penelitian ini, 2023

2.7 Pengaruh Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Pengaruh *Career Stage* terhadap Kepuasan Kerja

Career stage atau tahapan karir merupakan tahapan atau fase yang dialami seseorang dalam karirnya. Setiap individu memiliki jalan karir yang berbeda-beda. Pada awal karir, mereka akan fokus untuk mencapai tujuan karir mereka, seperti naik jabatan dan meningkatkan pendapatan melalui tahapan karir yang telah mereka rencanakan. *Career stage* yang baik akan memberikan dampak positif bagi pegawai itu sendiri, salah satunya yaitu pegawai akan termotivasi untuk berprestasi dalam pekerjaannya sehingga dapat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja mereka.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Hogan (2017) dengan judul penelitian “*Research note: career stage and job satisfaction among southern correctional officers*”, dan hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa *career stage* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini sependapat dengan Hasibuan et al (2021) dan Rafiq & Chin (2019) yang menyatakan *career stage* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis yang pertama yaitu:

H1: *career stage* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.7.2 Pengaruh *Tenure* terhadap Kepuasan Kerja

Tenure atau masa kerja sering digunakan sebagai faktor dalam menentukan tunjangan pegawai, seperti waktu liburan, cuti sakit, dan tunjangan pensiun. Umumnya, semakin lama pegawai bekerja di suatu perusahaan, maka semakin banyak juga pengalaman dan keterampilan yang mereka kembangkan. Dengan pengalaman yang lebih luas, pegawai cenderung merasa lebih kompeten dalam pekerjaannya dan merasa lebih puas dengan hasil yang mereka capai. Masa kerja yang lama juga akan membuat pegawai memiliki jaringan sosial yang kuat dan hubungan kerja yang positif dengan teman kerja, atasan, atau bawahan sehingga berdampak positif pada tingkat kepuasan kerja karena adanya dukungan sosial, kolaborasi yang baik, dan rasa keterikatan dengan perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Warman dan Ery (2018) dengan judul “Pengaruh usia, masa kerja dan sistem bagi hasil terhadap kepuasan kerja karyawan penderes gula kelapa PTPN XII (Persero) Wilayah Banyuwangi”, dan hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa masa kerja atau *tenure* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini sependapat dengan (Faida, 2019). Namun berbeda pendapat dengan Isni et al

(2022) yang menyatakan *tenure* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis yang kedua yaitu:

H2: *tenure* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.7.3 Pengaruh *Expectancy* terhadap Kepuasan Kerja

Expectancy dalam karir merupakan tujuan, aspirasi, atau harapan yang pegawai miliki terkait dengan pengembangan dan kemajuan karir mereka. *Expectancy* juga dapat diartikan keyakinan pegawai tentang sejauh mana mereka memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan, serta keyakinan mereka tentang sejauh mana upaya mereka akan diakui dan dihargai oleh atasan atau perusahaan. Ketika pegawai memiliki harapan dan keyakinan yang kuat bahwa upaya mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan, mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka jika harapan itu terpenuhi. Namun, jika *expectancy* tidak terpenuhi, hal ini dapat mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang rendah.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Bramantya (2023) dengan judul penelitian “Hubungan *expectancy* terhadap kepuasan kerja *freelancer* industri kreatif”, dan hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa harapan atau *expectancy*

berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini sependapat dengan Irawadi (2021) dan Sunarta (2019) yang menunjukkan *expectancy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis yang ketiga yaitu:

H3: *expectancy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.7.4 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karir merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan upaya untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai dalam rangka mencapai tujuan karir mereka. Pengembangan karir memungkinkan pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam bidang kerja tertentu. Dengan meningkatnya kompetensi, lalu perusahaan memberikan kesempatan promosi, memberikan penghargaan dan peningkatan mobilitas, pegawai akan merasa puas, dikarenakan dapat mengurangi kejenuhan dan rutinitas dalam pekerjaan sehari-hari, memberikan kesempatan untuk belajar hal-hal baru serta pegawai akan lebih merasa dihargai oleh atasan atau perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Asepta & Maruno (2018) dengan judul penelitian “ Analisis pengaruh *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Pt.Telkomsel, Tbk *branch* Malang” dan hasil

penelitian tersebut membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini sependapat dengan Hutabarat et al (2018) dan Evanda (2017) yang menunjukkan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis keempat yaitu:

H4: pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.7.5 Pengaruh *Career Stage* terhadap Pengembangan Karir

Pengembangan karir yang efektif disetiap tahap melibatkan pengetahuan yang jelas tentang tujuan karir individu, identifikasi kebutuhan pengembangan yang sesuai dengan tahap tersebut, dan berkomitmen untuk terus belajar dan tumbuh sepanjang perjalanan karir. *Career stage* memiliki dampak yang signifikan terhadap pengembangan karir seseorang karena mempengaruhi jenis pengembangan individu yang relevan, penting dan mengacu pada posisi atau fase di mana seseorang berada dalam perjalanan karir mereka.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Amiruddin et al (2020) dengan judul penelitian “Manfaat jenjang karir bagi staf perawat dan rumah sakit” dan hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa *career stage* berpengaruh dengan

pengembangan karir. Hal ini sependapat dengan Maulyan (2019) dan Gunawan (2018) yang menunjukkan *career stage* berpengaruh terhadap pengembangan karir. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti mengajukan hipotesis kelima yaitu:

H5: *career stage* berpengaruh terhadap pengembangan karir

2.7.6 Pengaruh *Tenure* terhadap Pengembangan Karir

Pegawai yang telah bekerja lama sering kali diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka melalui pelatihan, program pengembangan, atau penugasan khusus. Ini membantu pegawai memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan pengembangan karir yang lebih baik di perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Sumarsan Goh & Subiantoro (2022) dengan judul penelitian “*The effect of work experience and work period on employee career development at PT. Baritama Kendana*” dan hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa *tenure* berpengaruh terhadap pengembangan karir. Hal ini sependapat dengan Supeni & Sujana (2021) dan Adnyani & Dewi (2019) yang menunjukkan *tenure* berpengaruh terhadap pengembangan karir. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis keenam yaitu:

H6: *tenure* berpengaruh terhadap pengembangan karir

2.7.7 Pengaruh *Expectancy* terhadap Pengembangan Karir

Harapan yang tinggi terhadap pengembangan karir dapat meningkatkan motivasi individu untuk mencapai tujuan dan meraih kesuksesan dalam karir mereka. Harapan terhadap pengembangan karir merupakan keyakinan individu mengenai bagaimana karir mereka akan berkembang dalam jangka panjang. Hal ini mencakup pengetahuan tentang kemungkinan kenaikan pangkat, kesempatan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan baru, peningkatan kompensasi, dan pencapaian tujuan karir yang lebih tinggi.

Berdasarkan *expectancy theory* Robbins, P. S dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa teori harapan merupakan salah satu dari teori motivasi, arti dari teori harapan merupakan kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh hasil tertentu dan tergantung pada daya tarik hasil tersebut bagi pegawai dalam pengembangan karirnya. Hal ini sependapat dengan Sumardi et al (2017) dan Sari et al (2020) yang menunjukkan *expectancy* berpengaruh terhadap pengembangan karir. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis ketujuh yaitu:

H7: *expectancy* berpengaruh terhadap pengembangan karir

2.7.8 Pengaruh *Career Stage* terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir

Pengembangan karir dapat berperan sebagai variabel mediasi antara tahapan karir dan kepuasan kerja. Dalam hal ini, pengembangan karir menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada setiap tahap karir. Ketika pegawai merasa memiliki peluang pengembangan yang memadai, kepuasan kerja mereka akan meningkat. Sebaliknya, ketika pegawai merasa terbatas dalam pengembangan karir mereka, kepuasan kerja mereka akan menurun.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Febriansah (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh perencanaan karir terhadap komitmen karir dan kepuasan karir melalui pengembangan karir sebagai variabel intervening” dan hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa perencanaan karir berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja dimediasi pengembangan karir. Hal ini sependapat dengan Mandriasih & Iqbal (2019) dan (Putra & Darmawan, 2022). Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis kedelapan yaitu:

H8: *career stage* berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir

2.7.9 Pengaruh *Tenure* terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir

Secara umum, pegawai yang mempunyai masa kerja yang lebih lama cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk pengalaman yang diperoleh selama masa kerja, stabilitas pekerjaan, dan kedekatan dengan rekan kerja. Namun, hubungan antara *tenure* dan kepuasan kerja juga dapat disebabkan oleh faktor lain, yaitu pengembangan karir. Pengembangan karir memberikan kesempatan bagi individu untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan tantangan baru, peluang pembelajaran, dan pengakuan atas pencapaian individu.

Pegawai yang telah bekerja dalam jangka waktu yang lama cenderung tidak memerlukan pemberdayaan karena mereka merasa telah memiliki pengalaman yang memberikan tantangan dan motivasi dalam mengembangkan karir mereka. Akibatnya, mereka merasakan kepuasan kerja yang tinggi, hal ini disampaikan (Mardikaningsih, 2020). Masa kerja seorang pegawai dapat diidentifikasi berdasarkan lamanya pegawai bekerja pada suatu posisi atau jabatan tertentu. Perusahaan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk membuktikan kemampuan mereka dalam bekerja sesuai dengan harapan

melalui kesempatan kerja yang diberikan. Beberapa faktor yang mempengaruhi masa kerja ini antara lain tingkat kepuasan kerja seorang pegawai, tingkat stres yang ditimbulkan oleh pekerjaan, dan program pengembangan karir dan tingkat kompensasi yang diterima oleh para pegawai (Sumarsan Goh & Subiantoro, 2022). Secara umum, pegawai membutuhkan adanya perwujudan dan pengembangan diri. Oleh karena itu, diperlukan kesempatan bagi mereka untuk meningkatkan kemampuan dan mengembangkan pekerjaan mereka agar dapat mencapai kepuasan kerja. Upaya pengembangan diri ini juga akan memberikan dampak positif bagi perusahaan (E. A. Sinambela, 2020). Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis kesembilan yaitu:

H9: *tenure* berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir

2.7.10 Pengaruh *Expectancy* terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir

Expectancy adalah keyakinan seseorang bahwa upaya yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja yang baik. Dalam konteks pengembangan karir, *expectancy* dapat diartikan sebagai keyakinan pegawai bahwa usaha yang mereka lakukan untuk mengembangkan karir akan membawa dampak positif pada peningkatan kinerja dan kemajuan karir mereka. *Expectancy*

memainkan peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja melalui pengembangan karir. Keyakinan seseorang bahwa upaya mereka dalam mengembangkan karir akan membawa dampak positif pada kinerja dan hasil yang diinginkan, akan memotivasi mereka untuk mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi melalui pengembangan karir yang baik.

Kepuasan kerja tidak lepas dari motivasi kerja. Jika harapannya terpenuhi, maka dia akan merasa puas. Hal tersebut didukung oleh Rivaldo et al (2021) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Terdapat faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja, salah satunya adalah kesempatan untuk mengembangkan karir. Ketika para pegawai diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir dan harapan mereka dipenuhi, hal ini akan membuat mereka merasa dihargai. Mereka tidak hanya dianggap sebagai pekerja yang hanya diminta untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, melainkan sebagai individu yang perlu diberdayakan dan tumbuh. Dampaknya adalah mereka akan merasakan senang dan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan mereka (Wuarlima et al., 2019). Pegawai yang merasa bahwa harapannya dipenuhi juga akan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pengalaman ini akan meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan

mengevaluasi tugas-tugas perusahaan. Selain itu, mereka akan menemukan pekerjaan menjadi lebih menarik dan menantang, yang pada akhirnya akan menciptakan tingkat kepuasan yang tinggi ketika bekerja (Kurniawati & Warsono, 2020). Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis kesepuluh yaitu:

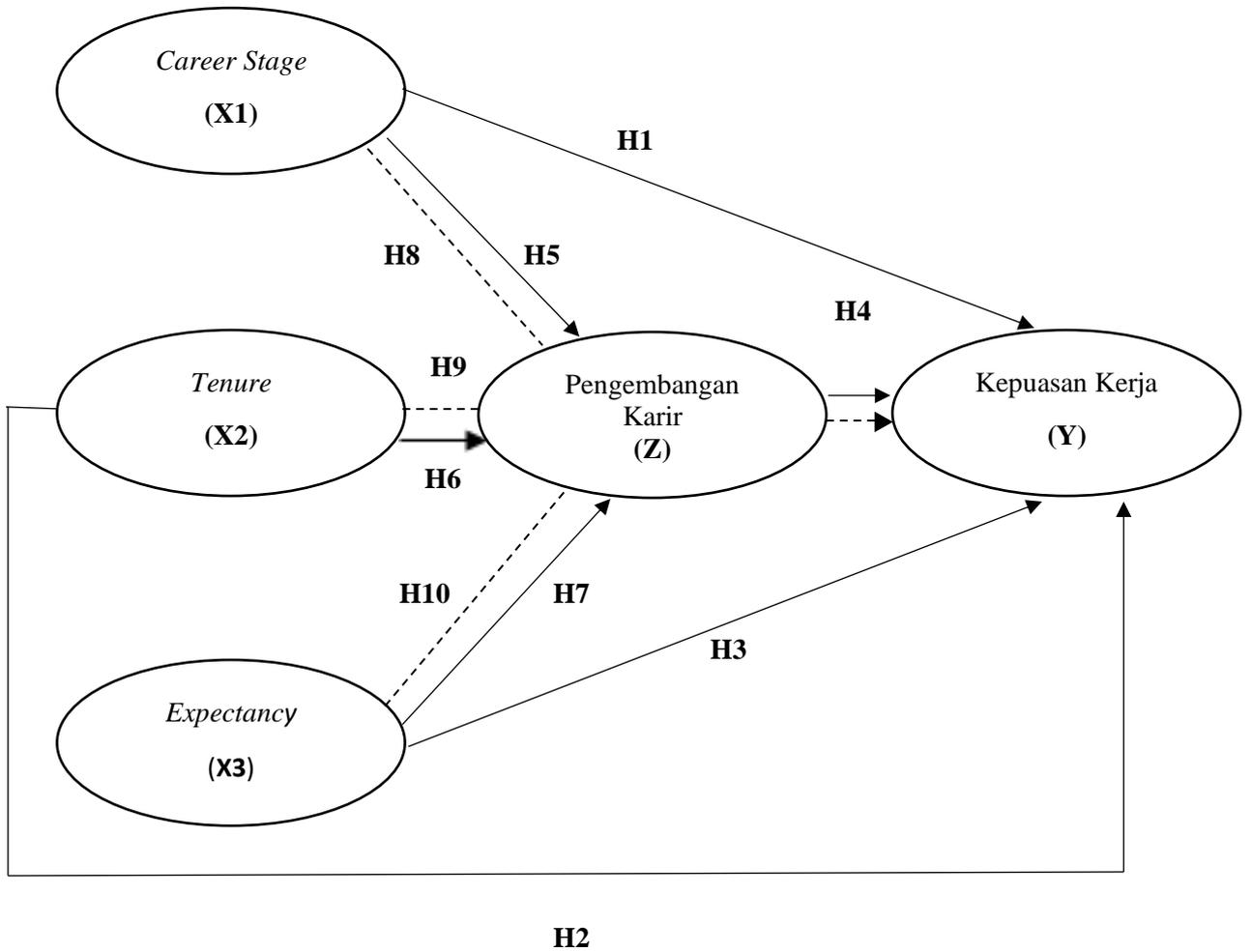
H10: *expectancy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir

2.8 Model Empiris Penelitian

Menurut Sugiyono (2019) studi empiris adalah pendekatan penelitian yang mencoba untuk menyelidiki hubungan antara variabel yang akan diteliti dalam konteks nyata atau dunia nyata. Pada tahap awal studi, hubungan antara variabel independen, variabel dependen, dan bahkan variabel intervening dijelaskan secara teoritis.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka peneliti membuat kerangka berfikir yang membahas tentang *career stage* (X1), *tenure* (X2), *expectancy* (X3), pengembangan karir (Z) dan kepuasan kerja (Y).

Gambar 2.1
Pengembangan Model Penelitian



Sumber: Dikembangkan untuk studi ini, 2023

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan tujuan untuk menguji pengaruh *career stage*, *tenure* dan *expectancy* yang dimediasi oleh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil di Polrestabes Semarang. Penelitian kuantitatif merupakan pendekatan untuk melakukan penelitian terhadap sebuah kelompok besar atau sampel yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam metode ini, data dikumpulkan dengan melalui instrumen penelitian dan dianalisis secara kuantitatif/statistik. Tujuan utamanya adalah untuk menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Setelah data terkumpul, analisis dilakukan menggunakan statistik deskriptif untuk menyimpulkan apakah hipotesis yang telah dirumuskan telah terbukti atau tidak (Sugiyono, 2019).

3.2 Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi yaitu kumpulan keseluruhan obyek atau subjek yang memiliki kualitas dan ciri-ciri tertentu, yang telah ditentukan peneliti untuk menjadi objek kajian dalam

penelitian (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Polrestabes Semarang.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian dari keseluruhan jumlah dan ciri-ciri yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Mengambil sampel dengan baik sangat penting untuk memastikan bahwa sampel tersebut mewakili populasi secara tepat dan menghasilkan hasil yang dapat dipercaya. Peneliti menggunakan sampel dari seluruh populasi yaitu 99 Pegawai Negeri Sipil Polrestabes Semarang.

3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti yaitu *non probability* sampling. *Non-probability sampling* merupakan metode pengambilan sampel di mana sebagian unsur atau anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi bagian dari sampel. Dalam teknik pengambilan sampel *non-probability*, peneliti menggunakan metode sampling total atau disebut juga "*saturation total*," yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019).

3.3 Pengembangan Pengukuran Variabel Penelitian

Dalam proses pengembangan pengukuran variabel penelitian, terdapat serangkaian pernyataan atau butir-butir yang akan dimasukkan ke dalam kuesioner saat penelitian dilaksanakan.

Tabel 3.1
Definisi Operasional dan Indikator pada Penelitian

Variabel / Atribut	Definisi Operasional	Indikator dan Instrumen	
Kepuasan Kerja	kepuasan kerja adalah pendapat pegawai tentang sejauh mana mereka merasa senang atau tidak dengan pekerjaannya (Handoko, 2020).	Pekerjaan	
		Y1:	Saya merasa pekerjaan saya menghasilkan kepuasan dari hasil yang saya capai.
		Y2:	Saya merasa pekerjaan saya sesuai dengan minat dan <i>passion</i> saya.
		Upah	
		Y3:	Saya merasa gaji yang saya terima adil dan mencukupi kebutuhan hidup saya.
		Y4:	Saya merasa gaji yang saya terima sebanding dengan tanggung jawab pekerjaan saya.
		Promosi	
		Y5:	Saya merasa sistem promosi di perusahaan sudah sesuai prosedur.
		Y6:	Saya merasa promosi di perusahaan saya bersifat adil dan transparan.
		Pengawas	
Y7:	Saya merasa mendapat dukungan yang memadai dari atasan.		

		Y8:	Saya merasa atasan memberikan arahan yang jelas dan terarah dalam pekerjaan.
		Rekan Kerja	
		Y9:	Saya merasa rekan kerja saya mendukung satu sama lain.
		Y10:	Saya merasa memiliki rekan kerja yang mudah diajak kolaborasi.
		Sumber: (Afandi, 2018)	
<i>Career Stage</i>	Pembentukan system kebutuhan karir dan menyesuaikan antara kebutuhan pegawai dan tujuan perusahaan (Sulaiha, 2020).	Usia kronologis	
		X1:	Usia saya saat ini membatasi karir saya.
		X2:	Dusia saya saat ini, saya sudah mencapai tujuan karir yang saya inginkan.
		Waktu profesional	
		X3:	Saya menggunakan waktu secara profesional untuk menunjang karir saya.
		X4:	Saya memiliki keterampilan manajemen waktu yang baik dalam mengelola rencana karir saya.
		Pengalaman kerja dalam organisasi	
		X5:	Saya merasa pengalaman kerja saya membantu saya dalam berkarir.
		X6:	Saya merasa pengalaman kerja membantu saya mengembangkan keterampilan yang relevan dengan bidang pekerjaan saya.
		Sumber: (Vilela & Casado, 2023)	
<i>Tenure</i>	masa kerja merupakan jangka waktu di mana seorang pegawai bekerja di sebuah	Lama waktu/periode kerja	
		X7:	Semakin lama saya bekerja, semakin tinggi pemahaman saya tentang pekerjaan yang saya lakukan.

	tempat (Tarwaka, 2017).	X8:	Semakin lama saya bekerja, saya semakin mudah dalam meminimalisir kesalahan dalam bekerja.
		Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki	
		X9:	Semakin sering saya mengerjakan pekerjaan, semakin meningkat keterampilan yang saya miliki.
		X10:	Semakin lama saya bekerja, saya memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan yang diberikan perusahaan.
		Menguasai pekerjaan dan peralatan	
		X11:	Saya sudah menguasai pekerjaan saya.
		X12:	Saya sudah menguasai peralatan yang ada di perusahaan.
		Sumber: (Foster, 2001)	
<i>Expectancy</i>	<i>Expectancy</i> adalah antisipasi pegawai bahwa upaya mereka akan mengarah pada kinerja tertentu. Ini adalah sejauh mana pegawai percaya kemampuan mereka akan membawa mereka ke pencapaian tujuan (Lloyd & Mertens, 2018).	Effort (Usaha)	
		X13:	Saya berharap usaha yang saya lakukan akan membuahkan hasil yang saya inginkan.
		X14:	Saya berharap usaha yang saya lakukan tidak pernah gagal.
		Performance (Kinerja yang berhasil)	
		X15:	Saya berharap selama ini saya memiliki kinerja yang baik.
		X16:	Saya berharap kinerja saya dapat menarik perhatian atasan.
		Outcome (Manfaat yang layak)	
		X17:	Hasil kerja yang saya terima selama ini sudah memenuhi harapan saya.
		X18:	Saya berharap memperoleh banyak manfaat selama bekerja di sini.

		Sumber: (Tampubolon, 2010)
Pengembangan Karir	Pengembangan karir merupakan usaha individu untuk meningkatkan diri guna mencapai tujuan dalam perjalanan karirnya (Sutrisno, 2017).	Prestasi kerja
		Z19: Saya merasa memiliki kemampuan menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien.
		Z20: Saya merasa memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk kemajuan karir saya.
		Eksposur (<i>Exposure</i>)
		Z21: Saya merasa memahami dengan jelas tentang kesempatan berkarir di perusahaan.
		Z22: Saya percaya bahwa pemahaman yang baik tentang peluang karir dapat membantu saya mengambil keputusan yang tepat dalam mengembangkan karir saya.
		Jaringan kerja
		Z23: Saya merasa bahwa jaringan kerja yang baik dapat memberikan kesempatan untuk mendapatkan informasi atau pengetahuan tentang pengembangan karir di perusahaan.
		Z24: Saya merasa bahwa jaringan kerja yang baik dapat meningkatkan peluang saya dalam mencapai tujuan karir.
		Kesetiaan terhadap organisasi
		Z25: Saya selalu berkontribusi pikiran dan tenaga terhadap perusahaan ini.
		Z26: Saya selalu melakukan yang terbaik untuk kemajuan perusahaan.
		Pembimbing dan sponsor
Z27: Saya membutuhkan pembimbing dalam proses pengembangan karir saya.		

		Z28:	Saya merasa terbantu ketika mendapatkan nasehat dari pembimbing yang memiliki pengalaman dalam bidang karir saya.
		Peluang untuk tumbuh	
		Z29:	Saya merasa perusahaan mendukung saya dalam melanjutkan jenjang pendidikan untuk mendapatkan karir yang lebih tinggi.
		Z30:	Saya merasa peluang untuk tumbuh melalui pelatihan dan pendidikan sangat penting dalam pengembangan karir saya.
		Sumber: (Rivai, 2018)	

Sumber: Diadopsi dari Penelitian Terdahulu untuk Studi ini, 2023

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data yaitu:

1. Wawancara

Wawancara ini berfungsi sebagai langkah awal untuk mengidentifikasi masalah yang akan diteliti. Peneliti menggunakan pendekatan wawancara tidak terstruktur, yang berarti wawancara dilakukan secara bebas tanpa mengikuti dan tidak mengikuti panduan (Sugiyono, 2019).

2. Metode Studi Kepustakaan

Metode Studi Kepustakaan ialah pendekatan penelitian dengan melibatkan analisis teoritis dan referensi lain terkait dengan nilai, budaya, dan norma yang ada dalam situasi sosial yang sedang

diteliti. Studi kepustakaan memiliki peran yang penting dalam penelitian karena penelitian tidak dapat terlepas dari literatur ilmiah sebelumnya (Sugiyono, 2017). Metode ini dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan, mempelajari, dan menganalisis sumber-sumber yang sudah ada, seperti buku dan jurnal yang relevan dengan topik penelitian yang sedang dijalankan.

3. Kuesioner

Kuesioner ialah metode pengumpulan data dengan memberikan seperangkat pertanyaan, yang kemudian harus dijawab oleh mereka (Sugiyono, 2019). Instrumen dalam penelitian ini yaitu dengan memberikan daftar pernyataan tertulis melalui *e-form* kepada 99 responden Pegawai Negeri Sipil Polrestabes Semarang dengan cara menyediakan jawaban tanpa responden memberikan jawaban dengan kata-katanya sendiri. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*.

Tabel 3.2

Skala Model Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Sugiyono, 2019)

3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dengan metode *Partial Least Square* (PLS) yang dibantu oleh perangkat lunak SmartPLS 3.0 *for Windows*. PLS yaitu model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang pendekatannya berbasis pada model persamaan struktural berdasarkan variansi atau komponen. Tujuan dari PLS-SEM adalah untuk menguji hubungan prediktif antara konstruksi tersebut. Keuntungan dari menggunakan PLS-SEM adalah kemampuannya untuk melakukan pengujian tanpa memerlukan landasan teori yang kuat, mengabaikan beberapa asumsi (non-parametrik), dan memprediksi parameter akurasi model menggunakan koefisien determinasi (*R-square*). Sehingga, PLS-SEM sangat cocok digunakan dalam penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan atau membangun teori (Ghozali, 2021).

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode dengan menggambarkan ciri-ciri dari penelitian, responden yang diteliti, dan data yang telah dikumpulkan. Kemudian dilakukan pembahasan secara deskriptif. Biasanya, hasil analisis deskriptif disajikan dalam bentuk tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, serta perhitungan statistik seperti modus, median, mean, desil, persentil, rata-rata, standar deviasi, dan prosentase. Tujuan dari

analisis deskriptif adalah memberikan gambaran yang jelas dan ringkas tentang data yang ada, sehingga memudahkan pemahaman dan interpretasi hasil penelitian (Sugiyono, 2019).

3.5.2 Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Ghozali (2021) mengatakan uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Apabila seluruh instrumen dari kuesioner dan indikator nilai signifikansi $> 0,70$, dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) $> 0,50$ maka instrumen tersebut dikatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Ghozali (2021) mengatakan uji reliabilitas adalah suatu metode untuk mengukur kuesioner yang mencerminkan indikator dari variabel tertentu. Pada uji reabilitas ini menggunakan batasan *alpha cronbach* $> 0,70$ dan *composite reliability* $> 0,70$ maka instrumen tersebut dikatakan valid.

3. R - Square

Ghozali (2021) *R - Square* digunakan untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh dari variabel

dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen tertentu dengan ketentuan:

- 1) Nilai *R – Square* 0,75 dianggap tinggi
- 2) Nilai *R – Square* 0,50 dianggap sedang
- 3) Nilai *R – Square* 0,25 dianggap rendah

4. *F - Square*

Ghozali (2021) *F – Square* yaitu untuk mengukur pengaruh relatif variabel eksogen terhadap variabel endogen dan juga digunakan untuk mengukur model struktural dengan ketentuan:

- 1) Nilai *F – Square* 0,35 dianggap tinggi
- 2) Nilai *F – Square* 0,15 dianggap sedang
- 3) Nilai *F – Square* 0,02 dianggap rendah

5. *Path Coefficient*

Path coefficient digunakan untuk mengukur pengaruh antar variabel secara langsung atau tidak langsung atau bahkan berhasil memoderasi atau tidak dengan ketentuan:

- 1) Hipotesis diterima jika $P - Value < 0,05$
- 2) Hipotesis ditolak jika $P - Value > 0,05$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1.1 Deskripsi Pengumpulan Data di Lapangan

Penelitian ini ditujukan kepada Pegawai Negeri Sipil di Polrestabes Semarang. Kemudian menyebarkan kuesioner melalui *e-form* yang berisi pernyataan mengenai kepuasan kerja yang dilihat dari aspek *career stage*, *tenure* dan *expectancy* melalui pengembangan karir.

Kuesioner yang digunakan merupakan hasil adopsi dari beberapa penelitian terdahulu sebagai rujukan. Penyebaran kuesioner ini mulai dilakukan tanggal 11 Juli 2023 sampai tanggal 15 Juli 2023 secara bertahap. Jumlah pernyataan yang diberikan sebanyak 40 antara lain 10 pernyataan kepuasan kerja, 6 pernyataan *career stage*, 6 pernyataan *tenure*, 6 pernyataan *expectancy* dan 12 pernyataan pengembangan karir. Dengan jumlah sampel 99 Pegawai Negeri Sipil Semarang.

Tabel 4.1
Hasil Penyebaran Data

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner diperoleh	96	96,9%
Kuesioner diolah	96	96,9%

Sumber: Data Primer 2023

1.2 Deskripsi Umum Objek/Tempat Penelitian

Polrestabes Semarang merupakan kependekan dari Kepolisian Resort Kota Besar Semarang. Polrestabes Semarang adalah lembaga kepolisian yang

bertanggung jawab atas daerah di Kota Semarang, Jawa Tengah, Indonesia. Polrestabes Semarang berada di bawah naungan Kepolisian Daerah Jawa Tengah. Tugas utama Polrestabes Semarang adalah menjaga keamanan dan ketertiban di wilayah hukumnya. Mereka bertanggung jawab untuk menegakkan hukum, mencegah dan menangani kejahatan, serta memberikan perlindungan kepada masyarakat. Di dalam Polrestabes Semarang tidak hanya terdiri dari polisi saja melainkan terdapat Pegawai Negeri Sipil yang mengurus segala administrasi yang dibutuhkan untuk keperluan tertentu. Pegawai Negeri Sipil di Polrestabes Semarang yang menduduki jenjang karir saat ini terdiri dari:

- a. Kepala Sub Bagian 1 pegawai
- b. Kepala Sub Seksi 3 pegawai
- c. Perwira Urusan Administrasi 19 pegawai
- d. Kepala Urusan Administrasi 20 pegawai
- e. Kepala Seksi Umum 14 pegawai
- f. Bintara Umum 42 pegawai

Adapun visi dan misi Polrestabes Semarang antara lain:

1.2.1 Visi:

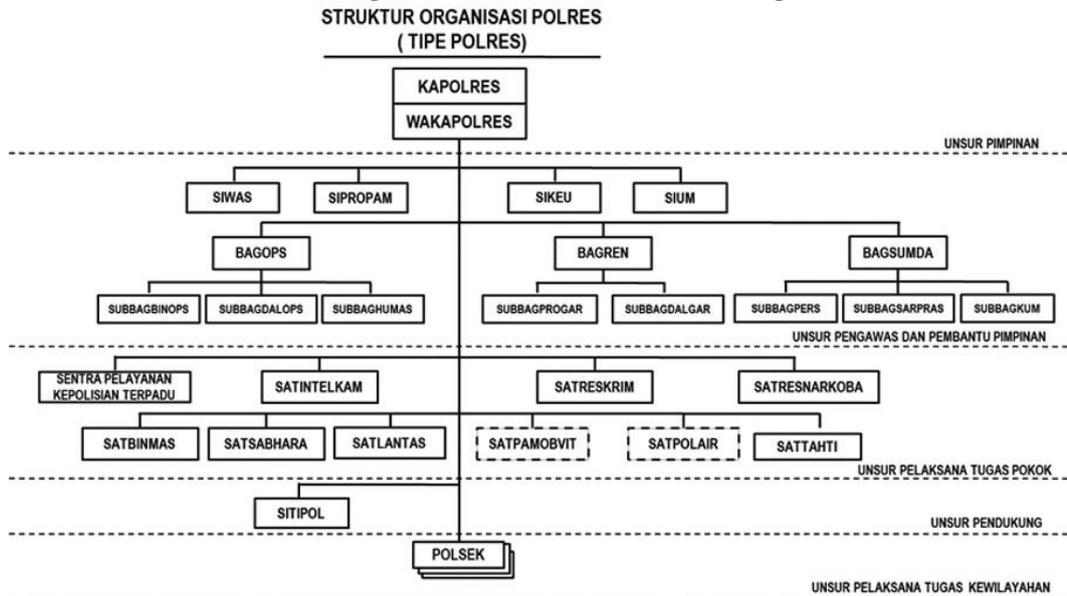
Terwujudnya pelayanan keamanan dan ketertiban masyarakat yang prima, tegaknya hukum dan keamanan dalam negeri yang mantap serta terjalinnya sinergi polisional yang proaktif.

1.2.2 Misi:

- 1) Meningkatkan Sumber Daya Manusia Resort Kota Besar Semarang untuk tampil sebagai sosok pelayanan prima dalam penegakan hukum sesuai perkembangan dan tantangan yang dihadapi.
- 2) Melaksanakan pelayanan secara optimal sehingga dapat menimbulkan kepercayaan bagi masyarakat dalam upaya meningkatkan kesadaran hukum masyarakat dan mewujudkan kemitraan.
- 3) Memelihara soliditas institusi Polrestabes Semarang dari berbagai pengaruh yang merugikan organisasi.
- 4) Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat dengan tetap berpedoman kepada norma budaya masyarakat dan sekitarnya.
- 5) Melaksanakan penegakan hukum secara konsisten berkesinambungan, profesional dan transparan dengan mengedepankan dan menjunjung tinggi HAM serta bekerja sama dengan unsur penegak hukum lainya untuk memelihara kamtibmas.
- 6) Menciptakan kondisi keamanan yang kondusif dengan peran serta masyarakat dan instansi terkait secara aktif dalam pengamanan hasil pemilu dan kebijakan pemerintah.
- 7) Melakukan pengendalian dan pengawasan secara berjenjang untuk mengurangi adanya penyimpangan.

- 8) Mengelola secara profesional, transparan, akuntabel dan modern seluruh sumber daya Polri untuk mendukung operasional tugas polisi.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Polrestabes Semarang



Sumber: Polrestabes Semarang, 2023

1.3 Deskripsi Karakteristik Responden

1. Jenis Kelamin

Rekapitulasi jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Rekapitulasi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	44	45,8%
Perempuan	52	54,2%
Total	96	100%

Sumber: Data primer, 2023

Berdasarkan dari tabel 4.2 dapat disimpulkan jumlah responden terbanyak adalah responden perempuan yaitu 52 dengan persentase 54,2%. Sedangkan responden laki-laki selisih sedikit yaitu berjumlah 44 dengan persentase 45,8%.

2. Pendidikan Terakhir

Rekapitulasi pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Rekapitulasi Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMA/SMK	31	32,3%
D1/D2/D3	17	17,7%
S1	45	46,9%
S2	3	3,1%
S3	-	-
Total	96	100%

Sumber: Data primer, 2023

Berdasarkan dari tabel 4.3 dapat disimpulkan pendidikan terakhir S3 belum ada. Pendidikan terakhir yang paling banyak yaitu diduduki oleh S1 yang berjumlah 45 dengan 46,9%. Kedua diduduki oleh SMA/SMK yang berjumlah 31 dengan 32,3%. Ketiga yaitu D1/D2/D3 yang berjumlah 17 dengan persentase 17,7% dan yang paling sedikit adalah pendidikan terakhir S2 yang berjumlah 3 dengan persentase 3,1%.

3. Umur

Rekapitulasi umur responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Rekapitulasi Umur Responden

Umur	Jumlah	Persentase
20 – 30 tahun	4	4,2%
31 – 40 tahun	38	39,6%
41 – 53 tahun	45	46,9%

> 53 tahun	9	9,4%
Total	96	100%

Sumber: Data primer, 2023

Berdasarkan dari tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa umur responden didominasi umur 41-53 tahun yang berjumlah 45 dengan persentase 46,9%. Yang kedua berumur 31-40 tahun yang berjumlah 38 dengan persentase 39,6%. Selanjutnya yang ketiga adalah umur > 53 tahun yang berjumlah 9 dengan persentase 9,4% dan yang terakhir adalah 20-30 tahun yang berjumlah 4 dengan persentase 4,2%.

4. Masa Kerja

Rekapitulasi masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Rekapitulasi Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
0 – 2 tahun	3	3,1%
3 – 6 tahun	19	19,8%
7 – 10 tahun	22	22,9%
> 10 tahun	52	54,2%
Total	96	100%

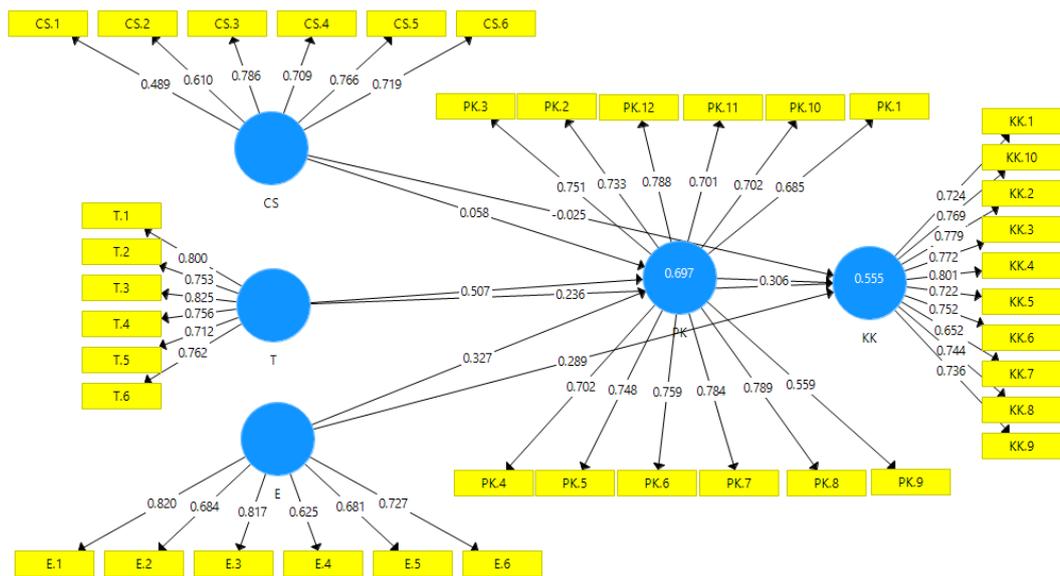
Sumber: Data primer, 2023

Berdasarkan dari tabel 4.5 dapat disimpulkan masa kerja >10 tahun adalah yang paling banyak dengan jumlah 52 dan persentase 54,2%. Masa kerja yang berjumlah banyak kedua adalah 7-10 tahun berjumlah 22 dengan persentase 22,9%. Kemudian yang ketiga adalah masa kerja 3-6 tahun yang berjumlah 19 dengan persentase 19,8% dan yang terakhir adalah yang

paling sedikit yaitu masa kerja 0-2 tahun yang berjumlah 3 dengan persentase 3,1%.

1.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Gambar 4.2
Hasil Model Pengukuran



Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas konvergen dan validitas diskriminan dapat diterapkan untuk mengevaluasi atau menguji validitas melalui analisis PLS-SEM. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil *outer loading* dan nilai AVE dalam uji validitas konvergen. Ketika indikator mencapai nilai *outer loading* > 0,70, dapat dianggap sebagai valid. Selain itu, jika nilai AVE > 0,50, dianggap

valid. Pemuatan *outer loading* dari tiap variabel indikator penelitian disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6
Outer Loading

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
Kepuasan Kerja	KK.1	0,724
	KK.2	0,779
	KK.3	0,772
	KK.4	0,801
	KK.5	0,722
	KK.6	0,752
	KK.7	0,652
	KK.8	0,744
	KK.9	0,736
	KK.10	0,769
<i>Career Stage</i>	CS.1	0,489
	CS.2	0,610
	CS.3	0,786
	CS.4	0,709
	CS.5	0,766
	CS.6	0,719
<i>Tenure</i>	T.1	0,800
	T.2	0,753
	T.3	0,825
	T.4	0,756
	T.5	0,712
	T.6	0,762
<i>Expectancy</i>	E.1	0,820
	E.2	0,684

	E.3	0,817
	E.4	0,625
	E.5	0,681
	E.6	0,727
Pengembangan Karir	PK.1	0,685
	PK.2	0,733
	PK.3	0,751
	PK.4	0,702
	PK.5	0,748
	PK.6	0,759
	PK.7	0,784
	PK.8	0,789
	PK.9	0,559
	PK.10	0,702
	PK.11	0,701
	PK.12	0,788

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

Berdasarkan dari tabel 4.6, masing-masing variabel di penelitian ini masih mengandung indikator dengan nilai *outer loading* di bawah 0,70 sehingga harus dihapus dari model antara lain KK.1,3,5,7,9, CS.1,2. T.5, E.4,5 dan PK.1,3,9,10,11. Hal ini mengindikasikan bahwa ada beberapa indikator yang memiliki validitas rendah dalam penelitian ini. Namun, terdapat juga beberapa indikator lain dalam tabel yang menunjukkan *outer loading* yang tinggi, yaitu nilai $> 0,70$, menandakan bahwa indikator-indikator ini memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk yang diukur. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas model, disarankan untuk menghapus indikator dengan nilai *outer loading* di bawah 0,70. Hal ini dilakukan untuk mencegah adanya

pengaruh negatif pada pengujian berikutnya. Setelah beberapa indikator dihilangkan, dilakukan pengujian ulang untuk tabel *outer loading*. Berikut adalah hasil tabel *outer loading* setelah pengujian ulang:

Tabel 4.7
Evaluasi *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i> Awal	<i>Outer Loading</i> (Akhir)	Keterangan
Kepuasan Kerja	KK.2	0,779	0,858	Valid
	KK.4	0,801	0,885	Valid
	KK.6	0,752	0,808	Valid
	KK.8	0,744	0,846	Valid
	KK.10	0,769	0,861	Valid
<i>Career Stage</i>	CS.3	0,786	0,742	Valid
	CS.4	0,709	0,780	Valid
	CS.5	0,766	0,790	Valid
	CS.6	0,719	0,796	Valid
<i>Tenure</i>	T.1	0,800	0,729	Valid
	T.2	0,753	0,829	Valid
	T.3	0,825	0,742	Valid
	T.4	0,756	0,827	Valid
	T.6	0,762	0,802	Valid
<i>Expectancy</i>	E.1	0,820	0,822	Valid
	E.2	0,684	0,752	Valid
	E.3	0,817	0,775	Valid
	E.6	0,727	0,802	Valid
Pengembangan Karir	PK.2	0,733	0,781	Valid
	PK.4	0,702	0,809	Valid
	PK.5	0,748	0,700	Valid

	PK.6	0,759	0,842	Valid
	PK.7	0,784	0,708	Valid
	PK.8	0,789	0,847	Valid
	PK.12	0,788	0,848	Valid

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

Setelah dilakukan pengolahan data, semua pernyataan penelitian memenuhi syarat validitas untuk dilanjutkan pada proses pengujian selanjutnya. Selain menggunakan *outer loading*, uji validitas juga bisa diukur melalui nilai AVE dengan nilai di bawah 0,50 dinyatakan valid.

Tabel 4.8
Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepuasan Kerja	0,726
Career Stage	0,605
Tenure	0,619
Expectancy	0,622
Pengembangan Karir	0,629

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

Berdasarkan dari tabel 4.8 dapat disimpulkan nilai AVE valid karena telah memenuhi syarat yaitu $> 0,50$.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Pada analisis PLS-SEM dapat dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability*. Sebuah variabel dianggap reliabel apabila

memenuhi persyaratan nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* > 0,70. Nilai *Cronbachs alpha* dari masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel 4.9
Cronbach Alpha

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,906	Reliabel
<i>Career Stage</i>	0,783	Reliabel
<i>Tenure</i>	0,848	Reliabel
<i>Expectancy</i>	0,799	Reliabel
Pengembangan Karir	0,901	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

Berdasarkan dari tabel 4.9 dapat disimpulkan masing-masing variabel mempunyai nilai *cronbach alpha* > 0,70 yang artinya reliabel dan sudah memenuhi syarat uji reliabilitas. Selanjutnya uji reliabilitas juga dapat dilihat melalui *composite reliability* dari setiap variabel sebagai berikut:

Tabel 4.10
Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,930	Reliabel
<i>Career Stage</i>	0,859	Reliabel
<i>Tenure</i>	0,890	Reliabel
<i>Expectancy</i>	0,868	Reliabel
Pengembangan Karir	0,922	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

Berdasarkan dar tabel 4.10, dapat disimpulkan setiap variabel sudah mempunyai nilai *composite reliability* > 0,70 artinya reliabel dan sudah memenuhi syarat uji reliabilitas.

1.5 Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Penelitian

4.5.1 Analisis Deskriptif

Tabel 4.11
Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Excess Kurtosis	Skewness
Kepuasan Kerja	4.238	-0.785	-0.307
		-0.606	-0.218
		-0.006	-0.403
		-0.632	-0.456
		1.077	-0.530
Career Stage	4.279	-0.561	-0.063
		-0.204	-0.029
		-0.755	-0.163
		-0.499	-0.141
Tenure	4.271	-0.604	-0.263
		-1.062	-0.307
		-0.693	-0.056
		-0.533	-0.171
		-0.590	-0.228
Expectancy	4.370	-0.908	-0.265
		-0.663	-0.269
		-0.908	-0.265
		-0.642	-0.421
Pengembangan Karir	4.353	-0.640	-0.286
		0.799	-0.678
		-0.755	-0.163
		-0.640	-0.286
		-0.887	-0.074

		-0.650	-0.353
		-0.628	-0.253

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

Berdasarkan tabel 4.11, variabel kepuasan kerja dengan nilai *mean* 4, 238 dari skala 1-5. Artinya, responden dalam menjawab pernyataan variabel kepuasan kerja cenderung tinggi karena mendekati angka 5. Selanjutnya yaitu nilai *excess kurtosis* dan *skewness* dari tiap pernyataan memiliki nilai diantara < -2 dan < 2 sehingga variabel kepuasan kerja dipenelitian ini berdistribusi normal.

Variabel *career stage* mempunyai nilai mean sebesar 4, 279 dari skala 1-5. Artinya, responden dalam menjawab pernyataan variabel *career stage* cenderung tinggi karena mendekati angka 5. Selanjutnya yaitu nilai *excess kurtosis* dan *skewness* dari tiap pernyataan memiliki nilai diantara < -2 dan < 2 sehingga variabel *career stage* dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Variabel *tenure* memiliki nilai mean sebesar 4, 271 dari skala 1-5. Artinya, responden dalam menjawab pernyataan variabel *tenure* cenderung tinggi karena mendekati angka 5. Selanjutnya yaitu nilai *excess kurtosis* dan *skewness* dari tiap pernyataan memiliki nilai diantara < -2 dan < 2 sehingga variabel *tenure* dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Variabel *expectancy* memiliki nilai mean sebesar 4, 370 dari skala 1-5. Artinya, responden dalam menjawab pernyataan variabel *expectancy* cenderung tinggi karena mendekati angka 5. Selanjutnya yaitu nilai *excess kurtosis* dan *skewness* dari tiap pernyataan memiliki nilai diantara < -2 dan < 2 sehingga variabel *expectancy* dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Variabel pengembangan karir memiliki nilai mean sebesar 4,353 dari skala 1-5. Artinya, responden dalam menjawab pernyataan variabel pengembangan karir cenderung tinggi karena mendekati angka 5. Selanjutnya yaitu nilai *excess kurtosis* dan *skewness* dari tiap pernyataan memiliki nilai diantara < -2 dan < 2 sehingga variabel pengembangan karir dalam penelitian ini berdistribusi normal.

1.6 Hasil Uji *R – Square* dan *F- Square*

4.6.1 Uji *R – Square*

Ketika mengevaluasi model struktural, langkah pertama adalah mengevaluasi *R-square* untuk tiap variabel dependen sebagai prediksi ukuran model struktural. *R-square* digunakan untuk menjelaskan apakah variabel independen spesifik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 4.12
Hasil Uji *R – Square*

Variabel	<i>R - Square</i>
Kepuasan Kerja	0,537
Pengembangan Karir	0,693

Sumber: Data primer yang diolah SmartPls 3.0, 2023

Berdasarkan tabel 4.12 menunjukkan nilai *R – square* variabel kepuasan kerja adalah 0,537. Artinya variabel *career stage*, *tenure* dan *expectancy* menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 53,7% (sedang). Sedangkan nilai *R – square* variabel pengembangan karir adalah 0,693. Artinya variabel variabel *career*

stage, *tenure* dan *expectancy* dapat menjelaskan variabel pengembangan karir sebesar 69,3% yang berarti masuk kategori tinggi.

4.6.2 Uji *F* – *Square*

Selain menggunakan uji *R* – *square*, peneliti juga menggunakan uji *F* – *square* untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel. Berikut merupakan hasil uji *F* – *square* pada penelitian ini:

Tabel 4.13
Hasil Uji *F* – *Square*

Variabel					
	<i>Career Stage</i>	<i>Tenure</i>	<i>Expectancy</i>	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja
<i>Career Stage</i>				0,000	0,008
<i>Tenure</i>				0,333	0,066
<i>Expectancy</i>				0,154	0,016
Pengembangan Karir					0,103
Kepuasan Kerja					

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS 3.0, 2023

Berdasarkan tabel 4.13 menunjukkan bahwa variabel *career stage* terhadap pengembangan karir berpengaruh rendah karena mempunyai nilai *F* – *square* 0,000. Variabel *tenure* terhadap pengembangan karir berpengaruh tinggi karena mempunyai nilai *F* – *square* 0,333. Variabel *expectancy* terhadap pengembangan karir berpengaruh sedang karena mempunyai nilai *F* – *square* 0,154. Variabel *career stage* terhadap kepuasan kerja berpengaruh rendah karena mempunyai nilai *F* – *square* 0,008. Variabel *tenure* terhadap kepuasan

kerja berpengaruh rendah karena mempunyai nilai *F – square* 0,066. Variabel *expectancy* terhadap kepuasan kerja berpengaruh rendah karena mempunyai nilai *F – square* 0,016. Sedangkan variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja berpengaruh sedang karena memiliki nilai *F – square* 0,103.

1.7 Hasil Pengujian Hipotesis

4.7.1 Uji *Path Coefficient*

Path coefficient adalah pengujian untuk menunjukkan pengaruh antara variabel eksogen (variabel independen) dan endogen (variabel dependen). Koefisien jalur dinilai berdasarkan nilai *P-value* < 0,05, yang artinya hipotesis diterima dan ada pengaruh yang signifikan.

1) *Dirrect Effect*

Tabel 4.14
Path Coefficient

Pengaruh antar Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>P - Value</i>
<i>Career Stage</i> → Kepuasan Kerja	-0,108	0,488
<i>Career Stage</i> → Pengembangan Karir	0,002	0,990
<i>Tenure</i> → Kepuasan Kerja	0,327	0,041
<i>Tenure</i> → Pengembangan Karir	0,517	0,000
<i>Expectancy</i> → Kepuasan Kerja	0,162	0,377
<i>Expectancy</i> → Pengembangan Karir	0,376	0,008
Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	0,394	0,015

Sumber: Data yang diolah SmartPls 3.0, 2023.

Berdasarkan dari tabel 4.14 kesimpulannya adalah:

1. Hipotesis pertama ditolak yaitu *career stage* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Nilai *original sample* sebesar -0,108 dan *P – value* $0,488 > 0,05$.
2. Hipotesis kedua ditolak yaitu *career stage* tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir. Nilai *original sample* sebesar 0,002 dan *P – value* $0,990 > 0,05$.
3. Hipotesis ketiga diterima yaitu *tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai *original sample* sebesar 0,327 dan *P – value* $0,041 < 0,05$.
4. Hipotesis keempat diterima yaitu *tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Nilai *original sample* sebesar 0,517 dan *P – value* $0,000 < 0,05$.
5. Hipotesis kelima ditolak yaitu *expectancy* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Nilai *original sample* sebesar 0,162 dan *P – value* $0,377 > 0,05$.
6. Hipotesis keenam diterima yaitu *expectancy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Nilai *original sample* sebesar 0,376 dan *P – value* $0,008 < 0,05$.
7. Hipotesis ketujuh diterima yaitu pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai *original sample* sebesar 0,394 dan *P – value* $0,015 < 0,05$.

2) Indirect Effect

Tabel 4. 15
Specific Indirect Effects

Pengaruh antar Variabel	Original Sample (O)	P - value
<i>Career Stage</i> → Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	0,001	0,991
<i>Tenure</i> → Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	0,148	0,067
<i>Expectancy</i> → Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	0,204	0,036

Sumber: Data yang diolah SmartPLS 3.0, 2023.

Berdasarkan dari tabel 4.15 kesimpulannya adalah:

1. Hipotesis kedelapan ditolak yaitu pengembangan karir tidak memediasi *career stage* terhadap kepuasan kerja. Nilai *original sample* sebesar 0,001 dan *P - value* $0,991 > 0,05$.
2. Hipotesis kesembilan ditolak yaitu pengembangan karir tidak memediasi *tenure* terhadap kepuasan kerja. Nilai *original sample* sebesar 0,148 dan *P - value* $0,067 > 0,05$.
3. Hipotesis kesepuluh diterima yaitu pengembangan karir memediasi *expectancy* terhadap kepuasan kerja. Nilai *original sample* sebesar 0,204 dan *P - value* $0,036 < 0,05$.

1.8 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis di atas, penelitian ini selanjutnya membahas beberapa hal berikut:

1. Pengaruh *Career Stage* terhadap Kepuasan Kerja

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel *career stage* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh *career stage* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar -0,108 dan *P – value* $0,488 > 0,05$. Dapat diartikan hipotesis pertama ditolak yaitu *career stage* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya, tahapan karir yang baik tidak dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang. Tahapan karir yang berbeda juga akan berdampak pada tantangan dan peluang yang berbeda pula. Faktor-faktor tersebut menimbulkan variasi individual, baik dari segi biologis, psikologis, maupun lingkungan yang tidak mendukung. Akibatnya, *career stage* yang dimiliki setiap individu tidak selalu sesuai dengan kepuasan kerja yang seharusnya terjadi. Ginzberg berpendapat “Pemilihan pekerjaan adalah salah satu *career stage* dalam pengambilan keputusan yang berlangsung sepanjang hidup bagi individu yang mencari kepuasan dari pekerjaan mereka. Kondisi ini memaksa mereka untuk secara berulang-ulang mengevaluasi pilihan-pilihan mereka, dengan harapan agar mereka dapat lebih cocok dengan tujuan karir yang terus berubah sejalan dengan perubahan realitas di dunia kerja” (Usmawati, 2019). *Career stage* juga bukan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sehingga tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini didukung Lee (2019) dengan judul penelitiannya “*A Career Stage Analysis of the U.S. Federal Employees’ Job Satisfaction and Turnover Intention: A Comprehensive*

Overview” yang menyatakan dampak *career stage* agak minim ketika menuju ke faktor penentu kepuasan kerja dan juga pola efek *career stage* lebih rumit dari yang diusulkan dalam studi yang ada. Namun bertolak belakang dengan Hogan (2017) dan Hasibuan et al (2021) yang menyatakan *career stage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh *Tenure* terhadap Kepuasan Kerja

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel *tenure* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh *tenure* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,327 dan *P – value* $0,041 < 0,05$. Dapat diartikan bahwa hipotesis kedua diterima yaitu yaitu *tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin lama seseorang bekerja, semakin banyak pengalaman dan keterampilan yang dapat dikembangkan. Pengalaman ini sebagai bekal mereka untuk menjadi lebih kompeten dalam tugas-tugas pekerjaan mereka. Selain itu pegawai menjadi lebih terbiasa dengan lingkungan kerja, tuntutan pekerjaan, dan dinamika perusahaan. Seiring waktu, mereka dapat mengembangkan keterampilan dan penyesuaian yang lebih baik terhadap tantangan yang dihadapi, yang dapat menumbuhkan rasa puas secara keseluruhan pada pekerjaannya. Penelitian ini didukung Warman dan Ery (2018) dan Faida (2019) yang hasil penelitiannya *tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja. Namun bertolak belakang dengan Isni et al (2022) yang hasil penelitiannya *tenure* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh *Expectancy* terhadap Kepuasan Kerja

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel *expectancy* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh *expectancy* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,162 dan *P – value* $0,377 > 0,05$. Dapat diartikan bahwa hipotesis ketiga ditolak yaitu *expectancy* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya, harapan mereka tidak terpenuhi atau mereka merasa tidak mampu mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga kepuasan kerja mereka menurun. Hal ini masuk dalam teori dua faktor menurut Herzberg yaitu dimana situasi dengan *hygiene* rendah dan motivasi rendah: ini merupakan keadaan yang paling buruk di mana pegawai tidak termotivasi dan memiliki banyak keluhan. Ketika kedua faktor ini berada pada tingkat rendah, kondisi lingkungan kerja menjadi tidak memuaskan dan tidak mendorong motivasi intrinsik. Sehingga pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka dan kurang termotivasi. Akibatnya, akan berdampak negatif pada produktivitas, kinerja, dan kepuasan secara keseluruhan di tempat kerja. Penelitian ini sejalan dengan yang dikatakan Sunarta (2019) bahwa semakin besar perbedaan antara harapan dan kenyataan yang diperoleh pegawai, semakin meningkat rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan. Namun bertolak belakang

dengan Bramantya (2023) dan Irawadi (2021) yang menyatakan *expectancy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,394 dan *P – value* $0,015 < 0,05$. Dapat diartikan bahwa hipotesis keempat diterima yaitu pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, melalui pengembangan karir, seseorang dapat membuka peluang untuk kemajuan karirnya. Dengan adanya peluang promosi atau perpindahan ke posisi yang lebih baik, seseorang dapat merasa lebih termotivasi dan senang. Ketika seorang pegawai memiliki peluang untuk mengikuti pengembangan karir, mereka akan merasa memiliki kendali atas karir mereka. Ini membantu meningkatkan kepuasan kerja karena mereka dapat lebih aktif dalam merencanakan dan mengarahkan masa depan karir mereka. Dengan kata lain semakin optimal pengembangan karir yang diterima oleh pegawai, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai itu sendiri. Penelitian didukung Asepta & Maruno (2018) dan Hutabarat et al (2018) yang hasil penelitiannya pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun bertolak belakang dengan

Saefullah (2021) yang hasil penelitiannya pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh *Career Stage* terhadap Pengembangan Karir

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel *career stage* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh *career stage* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,002 dan *P – value* $0,990 > 0,05$. Dapat diartikan bahwa hipotesis kelima ditolak yaitu *career stage* tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir. *Career stage* merupakan tahapan-tahapan yang umumnya dihadapi seseorang dalam perjalanan karir mereka, dari awal karir hingga pensiun. Tidak adanya pengaruh *career stage* terhadap pengembangan karir menandakan bahwa tahapan karir seseorang atau individu yang dimiliki, belum sesuai dengan kriteria pengembangan karir yang ada di organisasi/ perusahaan dan juga seseorang tersebut belum bisa memutuskan langkah apa yang seharusnya diambil dalam tahapan karirnya. Hal tersebut dapat menyebabkan belum adanya peningkatan status atau perubahan status yang lebih tinggi dalam individu. Sehingga *career stage* tidak mempengaruhi pengembangan karir seseorang. Penelitian ini sejalan dengan Pshembayeva et al (2022) dengan judul penelitian “*Career success: Analysis and development of career opportunities in students*” yang menyatakan bahwa masih rendahnya siswa yang bisa menentukan orientasi karirnya. Sehingga penting untuk memperkenalkan *career stage* sejak dini

agar saat memasuki dunia kerja bisa menentukan *career stage* sehingga bisa memperoleh pengembangan karir yang baik. Namun bertolak belakang dengan Amiruddin et al (2020) dan Maulyan (2019) yang menyatakan *career stage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

6. Pengaruh *Tenure* terhadap Pengembangan Karir

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel *tenure* berpengaruh terhadap pengembangan karir. Hal ini disebabkan pengaruh *tenure* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,517 dan *P – value* $0,000 < 0,05$. Dapat diartikan bahwa hipotesis keenam diterima yaitu *tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Artinya, semakin lama seseorang bekerja, maka semakin memberikan kesan bahwa orang tersebut merupakan pekerja yang andal dan kompeten sehingga dapat diberikan peluang untuk meningkatkan setatus/jabatan melalui pengembangan karir yang diberikan atasan. Masa kerja yang sukses dan produktif dalam perusahaan juga dapat meningkatkan peluang promosi. Ketika seseorang memiliki catatan kerja yang baik dan terbukti berkinerja tinggi, perusahaan akan mempertimbangkan untuk memberikan tanggung jawab yang besar/posisi yang lebih tinggi. Oleh sebab itu, lamanya seseorang bekerja dapat mempengaruhi pengembangan karir yang ia dapatkan. Penelitian ini sejalan dengan Sumarsan Goh & Subiantoro (2022) yang hasil penelitiannya *tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Selain itu

penelitian Supeni & Sujana (2021) dan Adnyani & Dewi (2019) yang hasil penelitiannya *tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

7. Pengaruh *Expectancy* terhadap Pengembangan Karir

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel *expectancy* berpengaruh terhadap pengembangan karir. Hal ini disebabkan pengaruh *expectancy* terhadap pengembangan karir memiliki nilai *original sample* sebesar 0,376 dan *P – value* $0,008 < 0,05$. Dapat diartikan bahwa hipotesis ketujuh diterima yaitu *expectancy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Artinya, harapan yang tinggi dapat mendorong seseorang untuk mengambil inisiatif dan mencari peluang untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Harapan seseorang tersebut tentang mencapai tujuan karir tertentu juga dapat mempengaruhi pilihan mereka dalam menetapkan tujuan karir. Ketika seseorang yakin bahwa mencapai posisi tertentu akan memberikan hasil yang diinginkan, mereka akan menetapkan tujuan untuk mencapai posisi tersebut dan berusaha untuk mengembangkan kompetensi yang relevan. Hal tersebut dapat melalui cara dengan mengambil tugas yang lebih menantang, mencari pelatihan tambahan, atau bahkan mencari promosi untuk mencapai posisi yang terbaik. Berdasarkan *expectancy theory* Robbins, P. S dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa teori harapan merupakan salah satu dari teori motivasi, arti dari teori harapan merupakan

kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh hasil tertentu dan tergantung pada daya tarik hasil tersebut bagi pegawai dalam pengembangan karirnya. Hal ini sependapat dengan Sumardi et al (2017) dan Sari et al (2020) yang menunjukkan *expectancy* berpengaruh terhadap pengembangan karir.

8. Pengaruh *Career Stage* terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir tidak memediasi *career stage* terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh *career stage* terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir memiliki nilai *original sample* sebesar 0,001 dan *P – value* $0,991 > 0,05$. Dapat diartikan bahwa hipotesis kedelapan ditolak yaitu pengembangan karir tidak memediasi *career stage* terhadap kepuasan kerja. Artinya, tahapan karir seseorang tidak secara langsung mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka melalui proses pengembangan karir. Karena setiap individu memiliki tahapan karir yang berbeda dalam pencapaian karirnya sehingga tingkat kepuasannya juga akan berbeda (Nurjanah & Subhan, 2020). Pengembangan karir dapat membantu seseorang untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang lebih kompleks seiring peningkatan tahap karir. Jika ada kesesuaian diantara tuntutan pekerjaan dan kompetensi yang dikembangkan, maka bisa meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena

itu, penting bagi organisasi untuk menyediakan peluang pengembangan karir yang disesuaikan dengan tahapan pengembangan karir yang berbeda untuk meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini didukung Febriansah (2019) yang hasil penelitiannya pengembangan karir tidak memediasi *career stage* terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian Mandriasih & Iqbal (2019) dan Putra & Darmawan (2022) hasil penelitiannya pengembangan karir tidak memediasi antara *career stage* terhadap kepuasan kerja.

9. Pengaruh *Tenure* terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel pengembangan karir tidak memediasi *tenure* terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh *tenure* terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir memiliki nilai original sample sebesar 0,148 dan P – value $0,067 > 0,05$. Dapat diartikan bahwa hipotesis kesembilan ditolak yaitu pengembangan karir tidak memediasi *tenure* terhadap kepuasan kerja. Artinya, *tenure* seseorang secara langsung tidak mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka melalui proses pengembangan karir karena belum ada peningkatan status yang terjadi dalam diri mereka. Penelitian ini sejalan dengan Mardikaningsih (2020) yang menyatakan individu dengan masa kerja yang lama cenderung merasa bahwa mereka tidak memerlukan pengembangan karir karena mereka telah mengakumulasi pengalaman yang menantang dan memotivasi dalam mengembangkan karir mereka.

Akibatnya, mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka. Namun berbeda pendapat dengan E. A. Sinambela (2020) yang menyatakan pegawai membutuhkan perwujudan dan pengembangan diri agar dapat meningkatkan kemampuan dan mengembangkan pekerjaan mereka, yang pada akhirnya akan menciptakan kepuasan kerja. Memberikan kesempatan untuk pengembangan diri ini juga akan berdampak positif bagi perusahaan. Kemudian Sumarsan Goh & Subiantoro (2022) beberapa faktor yang mempengaruhi masa kerja ini antara lain tingkat kepuasan kerja seorang pegawai, tingkat stres yang ditimbulkan oleh pekerjaan, dan program pengembangan karir dan tingkat kompensasi yang diterima oleh para pegawai.

10. Pengaruh *Expectancy* terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir

Temuan ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan variabel pengembangan karir memediasi *expectancy* terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pengaruh *expectancy* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,204 dan *P – value* $0,036 < 0,05$. Dapat diartikan bahwa hipotesis kesepuluh diterima yaitu pengembangan karir memediasi *expectancy* terhadap kepuasan kerja. Artinya, melalui pengembangan karir, seseorang dapat mengambil tanggung jawab tambahan, belajar dari pengalaman yang berbeda, dan mengambil peran yang lebih tinggi dalam organisasi. Sehingga dapat menimbulkan

harapan untuk menciptakan peluang promosi dan membantu menggapai pencapaian dalam karir, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak lepas dari motivasi kerja. Jika harapannya terpenuhi, maka dia akan merasa puas. Hal tersebut didukung oleh Rivaldo et al (2021) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Wuarlina et al (2019) yang menyatakan ketika pegawai diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir mereka dan harapannya dipenuhi, mereka akan merasa sangat dihargai. Mereka tidak hanya dianggap sebagai pekerja yang harus memenuhi tuntutan pekerjaan, tetapi juga dilihat sebagai individu yang perlu dikembangkan. Hal ini akan menciptakan perasaan kebahagiaan dan kepuasan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Penelitian Kurniawati & Warsono (2020) yang menyatakan pegawai yang diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir dan melihat harapan-harapannya terwujud, akan cenderung bekerja dengan baik. Mereka akan meningkatkan kemampuan mereka dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pekerjaan perusahaan. Selain itu, kesempatan ini juga akan membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan berarti bagi mereka, sehingga menimbulkan rasa kepuasan dalam bekerja.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *career stage*, *tenure* dan *expectancy* yang dimediasi oleh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil di Polrestabes Semarang. Atas dasar analisis dan pembahasan melalui PLS – SEM, dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. *Career stage* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. *Tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. *Expectancy* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. *Career stage* tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir.
6. *Tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.
7. *Expectancy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.
8. Pengembangan karir tidak memediasi *career stage* terhadap kepuasan kerja.
9. Pengembangan karir tidak memediasi *tenure* terhadap kepuasan kerja.
10. Pengembangan karir memediasi *expectancy* terhadap kepuasan kerja.

11. Nilai $R - square$ *career stage*, *tenure* dan *expectancy* dalam menjelaskan kepuasan kerja berpengaruh sedang. Nilai $R - square$ *career stage*, *tenure* dan *expectancy* dalam menjelaskan pengembangan karir berpengaruh tinggi.
12. Nilai $F - square$ *career stage* terhadap pengembangan karir berpengaruh rendah. Variabel *tenure* terhadap pengembangan karir berpengaruh tinggi. Variabel *expectancy* terhadap pengembangan karir berpengaruh sedang. Variabel *career stage* terhadap kepuasan kerja berpengaruh rendah. *Tenure* terhadap kepuasan kerja berpengaruh rendah. *Expectancy* terhadap kepuasan kerja berpengaruh rendah. Pengembangan karir terhadap kepuasan kerja berpengaruh sedang.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dikemukakan, penulis memiliki saran antara lain:

1. Bagi peneliti selanjutnya, dalam penelitian ini ada beberapa variabel yang bisa digunakan sebagai acuan dan penulis berharap teruntuk peneliti selanjutnya dapat mengganti variabel yang lebih relevan dengan kepuasan kerja. Selain itu terdapat indikator terendah yaitu pembimbing dan sponsor dari variabel pengembangan karir yang bisa diganti pernyataan lain supaya memberikan hasil yang berbeda.
2. Bagi Pegawai Negeri Sipil Polrestabes Semarang, diharapkan dapat konsisten terhadap pekerjaannya supaya dapat menerima kesempatan

untuk pengembangan karir dan akan meningkatkan kepuasan kerja bagi diri sendiri.

3. Bagi Polrestabes Semarang, diharapkan dapat memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir secara adil dan transparan bagi pegawai yang benar-benar mempunyai keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dalam bidang pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyani, N. L. P. R., & Dewi, A. A. S. K. (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4073. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p03>
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa Publishing.
- Amiruddin, A., Sri Haryati, R. T., & Handiyani, H. (2020). Manfaat Jenjang Karir Bagi Staf Perawat Dan Rumah Sakit. *Jurnal Kesehatan Poltekkes Kemenkes Ri Pangkalpinang*, 7(2), 56. <https://doi.org/10.32922/jkp.v7i2.87>
- Asepta, U. Y., & Maruno, S. H. P. (2018). Analisis Pengaruh Work-Life Balance Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt.Telkomsel, Tbk Branch Malang. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 11(2), 77–85. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v11i2.64>
- Aspita, M., & Sugiono, E. (2019). Pengaruh Jenjang Karir, Kompensasi Finansial Dan Status Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Daan Mogot. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v14i1.510>
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). “Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Mitra Abadi Setiacargo - Medan.” *Jurnal Humaniora*, 4(1), 46–60.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (BPJS Ketenagakerjaan Cabang Belawan). *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Baso, I. (2022). *Pengaruh Masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Sinar Utama Niagatani Kecamatan Sukamaju*.
- Bhastary Dwipayani, M. (2020). Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 160–170.
- Bramantya, M. V. D. S. (2023). *Hubungan expectancy terhadap kepuasan kerja freelancer industri kreatif / M. Viga Daffa Satria Bramantya* [Universitas Negeri Malang]. <http://repository.um.ac.id/id/eprint/273439>
- Evanda, R. B. (2017). Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat di Rumah Sakit Dr. Soebandi Jember. *Bisma*, 11(1), 41. <https://doi.org/10.19184/bisma.v11i1.6207>
- Faida, N. (2019). *Pengaruh Masa Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT Madubaru PG-PS Madukismo Yogyakarta* [niversitas Pembangunan Nasional Veteran

Yogyakarta]. <http://eprints.upnyk.ac.id/id/eprint/18423>

- Febriansah, R. E. (2019). Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Komitmen Karir dan Kepuasan Karir melalui Pengembangan Karir sebagai Variabel Intervening. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 5(1), 8–14. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v5i1.2141>
- Foster, B. (2001). *Pembinaan untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. PPM.
- Gaji, G. (2022). *5 Tahapan Karier dan Bagaimana Menaklukkannya!* Gajigesa.Com. <https://gajigesa.com/tahapan-pengembangan-karier/#:~:text=Tahapan pengembangan karier ialah cara,untuk menemukan tujuan kehidupan berkarier.>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, H. (2018). Pengaruh Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier (Studi Kasus Pns Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Maros). *Bongaya Journal for Research in Management (BJRM)*, 1(1), 29–33. <https://doi.org/10.37888/bjrm.v1i1.39>
- Habibah, E. N. F. (2018). *Hubungan antara harapan dengan kepuasan hidup pada polisi*. UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.
- Handoko. (2020). *Manajemen*. BPFE.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Hukum*, 2(1), 69–88.
- Hartatik, I. P. (2019). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Laksana.
- Hasibuan, E. K., Saragih, M., & Silitonga, E. (2021). Hubungan Jenjang Karir dengan Kepuasan Kerja Perawat. *Jurnal Online Keperawatan Indonesia*, 4(2), 103–111.
- Hogan, N. L. et. all. (2017). Research note: career stage and job satisfaction among southern correctional officers. *Taylor & Francis Online*, 30(4), 421–432.
- Hutabarat, D. M., Lie, D., Butarbutar, M., & Sisca, S. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt Alamjaya Wirasentosa Depo Pematangsiantar. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v6i1.110>
- Irawadi, B. (2021). Pengaruh Expectancy terhadap Co-Workers Satisfaction Karyawan Indomaret di Kota Medan. *Jurnal Bisnis Corporate*, 6(1), 86–89.

- Isni, S. N. F., Amalia, L., & Anindita, R. (2022). Pengaruh Pembagian Waktu Kerja Terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 19(2), 68–83.
<https://doi.org/10.21831/jim.v19i2.52563>
- Karina, N. K., & Ardana, I. K. (2020). Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 487.
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p05>
- Kelurahan, D. I., Kecamatan, K., & Tengah, S. (2017). Analisis Hubungan Beban Kerja Fisik, Masa Kerja, Usia, Dan Jenis Kelamin Terhadap Tingkat Kelelahan Kerja Pada Pekerja Bagian Pembuatan Kulit Lumpia Di Kelurahan Kranggan Kecamatan Semarang Tengah. *Jurnal Kesehatan Masyarakat (e-Journal)*, 5(5), 413–423.
- Kudsi, M. R., Riadi, S. S., & AS, D. L. (2018). Pengaruh pengembangan karir dan sistem insentif terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 9(2), 85.
<https://doi.org/10.29264/jmmn.v9i2.1977>
- Kurniawan, I. S. (2022). *Volume 19 Issue 2 (2022) Pages 484-491 KINERJA : Jurnal Ekonomi dan Manajemen ISSN : 1907-3011 (Print) 2528-1127 (Online) Pengaruh lingkungan kerja non fisik , kompensasi dan jenjang karir terhadap kinerja individu Effect of non-physical work enviro. 19(2), 484–491.*
- Kurniawati, N. D., & Warsono, H. (2020). *Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Jawa Tengah (DPMPTSP)/83/ADM. PUBLIK/2020.* Faculty of Social and Political Science.
- Lee, H.-W. (2019). A Career Stage Analysis of the U.S. Federal Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention: A Comprehensive Overview. *Review of Public Personnel Administration*, 40, 0734371X1985608.
<https://doi.org/10.1177/0734371X19856082>
- Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting More Out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context. *International Management Review*, 14(1), 28–34.
<http://americanscholarspress.us/journals/IMR/pdf/IMR-1-2018/IMR-v1-n1-2018-4-19.pdf#page=28>
- Manabung, A. R., Suoth, L. F., & Warouw, F. (2018). Hubungan Antara Masa Kerja dan Beban Kerja Dengan Stres Kerja pada Tenaga Kerja Di PT. Pertamina TBBM Bitung. *Kesmas*, 7(5), 1–10.
- Mandriasih, L., & Iqbal, M. A. (2019). Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dimediasi Oleh Pengembangan Karir. *Indikator*, 3(1), 27–37.

- Mangkunegara, A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber daya Manusia*. Refika Aditama.
- Mardikaningsih, R. (2020). Sebuah Penelitian Empiris tentang Hubungan Masa Kerja, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi. *AKUNTABILITAS: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 13(1), 43–54. <https://doi.org/10.35457/akuntabilitas.v13i1.1050>
- Maulyan, F. F. (2019). Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoretical Review. *Jurnal Sain Manajemen*, 1(1), 40–50. <http://ejurnal.univbsi.id/index.php/jsm/index>.
- Mulyadi, R., Hidayati, T., & Maria, S. (2018). Pengaruh perencanaan karir pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Kinerja*, 15(1), 29. <https://doi.org/10.29264/jkin.v15i1.1999>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rizal. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667> homepage:
- Nitisemito. (2018). *Pengaruh lingkungan kerja, etos kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan*. Ghalia Indonesia.
- Noviza, P. (2022). Pengaruh optimisme dan harapan terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Rumah Sakit Pondok Indah. *Jurnal Manajemen USNI*, 7(1), 1–9.
- Nurhayana. (2021). *Pengaruh Gaji Dan Kondisi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Milano Pks Pinang Awan*.
- Pshembayeva, E., Pfeyfer, N., Uaikhanova, M., & Bubenchikova, A. (2022). Career success: Analysis and development of career opportunities in students. *Frontiers in Education*, 7. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.999541>
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2022). Penguatan Komitmen Organisasi Melalui Kebijakan Pengembangan Karir Dan Profesionalisme Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(2), 45–55. <https://doi.org/10.47532/jis.v5i2.477>
- Rafiq, M., & Chin, T. (2019). Three-Way Interaction Effect of Job Insecurity, Job Embeddedness and Career Stage on Life Satisfaction in A Digital Era. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph16091580>
- restabessmg.jateng.polri.go.id. (2022). *Polrestabes Semarang*. Restabessmg.Jateng.Polri.Go.Id. <https://restabessmg.jateng.polri.go.id/struktur-organisasi-4/>
- Rinaldi, F. R., Wulan, H. S., & Sinarsih, M. M. (2019). Gaya Kepemimpinan, Jenjang Karir, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan

Komunikasi Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Isa Grafika Semarang. *Journal of Management*, 4(4), 110.
<http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/1102>

- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajagrafindo.
- Rivaldo, Y., Sulaksono, D. H., Pratama, Y., & Supriadi. (2021). Pengaruh Stres Kerja, Komunikasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Damkar Pemko Batam. *Jurnal JUMKA*, 1(1), 49–58.
- Robbins, P. S dan Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour* (13 Jilid 1). Salemba Empat.
- Saefullah, U. A. (2021). Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan. *Technomedia Journal*, 6(2), 223–235. <https://doi.org/10.33050/tmj.v6i2.1761>
- Sari, V. W., Firdaus, M. A., & Rinda, R. T. (2020). Motivasi Dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(1), 141. <https://doi.org/10.32832/manager.v3i1.3842>
- Sinambela, E. A. (2020). Pengaruh Pendidikan, Kompetensi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(2), 277–285. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v3i2.48>
- Sinambela, L. P. dan S. S. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran Dan Implikasi Kinerja*. Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. ALFABETA.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Sutopo (ed.); Kedua). ALFABETA.
- Suhariadi, F. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendekatan Teoretis-Praktis*. Airlangga University Press.
- Suhartono, J. F., & Sawitri, H. S. R. (2017). Pengaruh reward, insentif, pembagian tugas dan pengembangan karier pada kepuasan kerja perawat di rumah sakit ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 28. <https://doi.org/10.23917/benefit.v2i1.3144>
- Sulaiha, S. (2020). *Pengaruh Jenjang Karir, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri Taspen Pasuruan* [STIE Malangkecewara]. <https://repository.stie-mce.ac.id>
- Sumardi, S., Suprihanto, J., & Nugroho, M. A. S. (2017). *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Motivasi Kerja terhadap Pengembangan Karir pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Pegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta*. STIE Widya Wiwaha.
- Sumarsan Goh, T., & Subiantoro, N. (2022). The Effect Of Work Experience And

- Work Period On Employee Career Development At PT. Baritama Kendana. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(4), 2422–2432. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Sunyoto, D. (2019). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. CAPS.
- Supeni, P. D., & Sujana, I. N. (2021). Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Pengalaman Kerja, Dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PDAM Kabupaten Buleleng. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 13(2), 352. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v13i2.35775>
- Supriyatna, Y. (2020). *Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Prima Makmur Rotokemindo*. 3 (2017), 54–67.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Tampubolon, S. M. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Harapan Dosen Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 111–119.
- Tarwaka. (2017). *Manajmen dan Implementasi K3 di Tempat Kerja*. HARAPAN PRESS.
- Usmawati, E. (2019). Ginzberg's Theory Of Career. [Http://P4Tkpenjasbk.Kemdikbud.Go.Id ...](Http://P4Tkpenjasbk.Kemdikbud.Go.Id...) <http://repositori.kemdikbud.go.id/15058/1/Ginzbergs-Theory-of-Career-Protected.pdf>
- Vilela, N. G. S., & Casado, T. (2023). Career stages in management studies: a systematic review of scientific production from 2011 to 2020. *Revista de Gestao*, 30(1), 62–77. <https://doi.org/10.1108/REGE-02-2021-0018>
- Warman dan Ery. (2018). *Pengaruh Usia, Masa Kerja dan Sistem Bagi Hasil terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Penderes Gula Kelapa PTPN XII (Persero) Wilayah Banyuwangi* [Universitas Jember]. <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/84038>
- Wuarlima, F., Kojo, C., & Greis M, S. (2019). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Gran Puri Hotel Manado. *Jurnal EMBA*, 7(4), 5368–5377.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Assalamualaikum Wr. Wb

Perkenalkan saya Alfionita Cindy Shelena. Mahasiswi Universitas PGRI Semarang. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen yang sedang melakukan penelitian untuk menyelesaikan tugas akhir dengan judul "Pengembangan Karir PNS di Polrestabes Semarang."

Kerahasiaan dari informasi yang diberikan akan dijaga dan hanya untuk kepentingan penelitian. Mohon untuk mengisi kuesioner ini dengan keadaan yang sebenarnya.

Atas perhatian dan kesediaan saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Alfionita Cindy Shelena

Petunjuk pengisian kuesioner

Kuesioner di bawah ini memuat sejumlah pernyataan. Silahkan isi sesuai dengan persetujuan atau ketidaksetujuan saudara/i sesuai keadaan yang sebenarnya dengan memberi tanda centang (V) pada kotak jawaban yang dipilih.

Keterangan pilihan jawaban

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Kurang Setuju

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

A. Deskripsi Respond

1. Nama =
2. Jenis Kelamin =
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Pendidikan Terakhir =
 - a. SMA/SMK
 - b. D1/D2/D3
 - c. S1
 - d. S2
 - e. S3
4. Umur =
 - a. 20-30 tahun
 - b. 31-40 tahun
 - c. 41-53 tahun
 - d. >53 tahun
5. Masa Kerja =
 - a. 0-2 tahun
 - b. 3-6 tahun
 - c. 7-10 tahun
 - d. >10 tahun

B. Pernyataan

1. Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		1	2	3	4	5
Pekerjaan						
1.	Saya merasa pekerjaan saya menghasilkan kepuasan dari hasil yang saya capai.					
2.	Saya merasa pekerjaan saya sesuai dengan minat dan <i>passion</i> saya.					
Upah						
3.	Saya merasa gaji yang saya terima adil dan mencukupi kebutuhan hidup saya.					
4.	Saya merasa gaji yang saya terima sebanding dengan tanggung jawab pekerjaan saya.					
Promosi						
5.	Saya merasa sistem promosi di perusahaan sudah sesuai prosedur.					
6.	Saya merasa promosi di perusahaan saya bersifat adil dan transparan.					
Pengawas						
7.	Saya merasa mendapat dukungan yang memadai dari atasan.					
8.	Saya merasa atasan memberikan arahan yang jelas dan terarah dalam memberikan pekerjaan.					

Rekan Kerja						
9.	Saya merasa rekan kerja saya mendukung satu sama lain.					
10.	Saya merasa memiliki rekan kerja yang mudah diajak kolaborasi.					

2. Career Stage

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		1	2	3	4	5
Usia kronologis						
11.	Usia saya saat ini membatasi pencapaian karir saya.					
12.	Diusia saya saat ini, saya sudah mencapai tujuan karir yang saya inginkan.					
Waktu profesional						
13.	Saya menggunakan waktu secara profesional untuk menunjang karir saya.					
14.	Saya memiliki keterampilan manajemen waktu yang baik dalam mengelola rencana karir saya.					
Pengalaman kerja dalam organisasi						
15.	Saya merasa pengalaman kerja membantu saya dalam berkarir.					
16.	Saya merasa pengalaman kerja membantu saya mengembangkan keterampilan yang relevan dengan bidang pekerjaan saya.					

3. Tenure

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		1	2	3	4	5
Lama waktu/periode bekerja						

17.	Semakin lama saya bekerja, semakin tinggi pemahaman saya tentang pekerjaan yang saya lakukan.					
18.	Semakin lama saya bekerja, saya semakin mudah dalam meminimalisir kesalahan dalam bekerja.					
Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.						
19.	Semakin sering saya mengerjakan pekerjaan, semakin meningkat keterampilan yang saya miliki.					
20.	Semakin lama saya bekerja, saya memiliki pengetahuan dan ketrampilan tentang pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.					
Menguasai pekerjaan dan peralatan						
21.	Saya sudah menguasai pekerjaan saya.					
22.	Saya sudah menguasai peralatan yang ada di perusahaan.					

4. *Expectancy*

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		1	2	3	4	5
<i>Effort (usaha)</i>						
23.	Saya berharap usaha yang saya lakukan akan membuahkan hasil yang saya inginkan.					
24.	Saya berharap usaha yang saya lakukan tidak pernah gagal.					
<i>Performance (kinerja yang berhasil)</i>						
25.	Saya berharap selama ini saya memiliki kinerja yang baik.					

26.	Saya berharap kinerja saya dapat menarik perhatian atasan.					
Outcome (manfaat yang layak)						
27.	Hasil kerja yang saya terima selama ini sudah memenuhi harapan saya.					
28.	Saya berharap memperoleh banyak manfaat selama bekerja di sini.					

5. Pengembangan Karir

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		1	2	3	4	5
Prestasi kerja						
29.	Saya merasa konsisten dalam mencapai target kinerja yang ditetapkan.					
30.	Saya merasa memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk kemajuan karir saya.					
Eksposur						
31.	Saya merasa memahami dengan jelas tentang kesempatan berkarir di perusahaan.					
32.	Saya merasa bahwa pemahaman yang baik tentang peluang karir dapat membantu saya mengambil keputusan yang tepat dalam mengembangkan karir saya.					
Jaringan kerja						
33.	Saya merasa jaringan kerja yang baik dapat memberikan kesempatan untuk mendapatkan informasi/pengetahuan tentang					

	pengembangan karir di perusahaan.					
34.	Saya merasa jaringan kerja yang baik dapat meningkatkan peluang saya dalam mencapai tujuan karir.					
Kesetiaan terhadap organisasi						
35.	Saya selalu berkontribusi pikiran dan tenaga terhadap perusahaan ini.					
36.	Saya selalu melakukan yang terbaik untuk kemajuan perusahaan.					
Pembimbing dan sponsor						
37.	Saya membutuhkan pembimbing dalam proses pengembangan karir saya.					
38.	Saya merasa terbantu ketika mendapatkan nasehat dari pembimbing yang memiliki pengalaman dalam bidang karir saya.					
Peluang untuk tumbuh						
39.	Saya merasa perusahaan mendukung saya dalam melanjutkan jenjang pendidikan untuk mendapatkan karir yang lebih tinggi.					
40.	Saya merasa peluang untuk tumbuh melalui pelatihan dan pendidikan sangat penting dalam pengembangan karir saya.					

Lampiran 2. Deskripsi Karakteristik Responden

1. Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	44	45,8%
Perempuan	52	54,2%
Total	96	100%

2. Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMA/SMK	31	32,3%
D1/D2/D3	17	17,7%
S1	45	46,9%
S2	3	3,1%
S3	-	-
Total	96	100%

3. Umur

Umur	Jumlah	Persentase
20 – 30 tahun	4	4,2%
31 – 40 tahun	38	39,6%
41 – 53 tahun	45	46,9%
> 53 tahun	9	9,4%
Total	96	100%

4. Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
0 – 2 tahun	3	3,1%
3 – 6 tahun	19	19,8%
7 – 10 tahun	22	22,9%
> 10 tahun	52	54,2%
Total	96	100%

Lampiran 3. Tabulasi Jawaban Responden

1. Kepuasan Kerja

KK.1	KK.2	KK.3	KK.4	KK.5	KK.6	KK.7	KK.8	KK.9	KK.10	TOTAL KK
4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	37
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	47
5	4	4	5	4	4	2	5	5	4	42
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	46
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48
4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	4	4	3	3	3	3	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	46
5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	46
4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	43
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	35
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38

5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	44
5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	43
4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	47
5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	46
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45
5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	40
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35
3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	40
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45
4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	46
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	43
4	3	4	4	2	2	3	4	4	4	34
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	37
4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	39
4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	42
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	47
4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	39
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	40

5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	46
5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	46
5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	47
5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	46
5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	47
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	46
5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	47
5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	45
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	43
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50

2. Career Stage

CS.1	CS.2	CS.3	CS.4	CS.5	CS.6	TOTAL CS
2	2	4	4	4	4	20
4	4	5	5	5	5	28
2	4	5	5	5	5	26
3	3	4	4	4	4	22
3	3	5	5	5	5	26
3	3	4	4	3	3	20
3	3	4	4	4	4	22
2	3	3	4	4	4	20
3	4	4	4	4	4	23
4	4	4	5	5	5	27
3	5	5	5	5	5	28
4	3	4	4	4	4	23
3	3	4	4	4	4	22
3	3	4	4	4	4	22
4	3	4	4	4	4	23
3	3	4	4	4	4	22
3	4	5	4	5	3	24

3	3	5	5	5	5	26
3	4	5	4	5	5	26
3	4	4	4	4	4	23
5	5	5	5	5	5	30
3	3	5	5	5	5	26
3	3	5	4	5	5	25
4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	4	4	4	23
3	3	3	4	4	4	21
3	4	5	4	4	4	24
3	3	4	4	4	4	22
3	3	5	5	5	5	26
5	5	5	5	5	5	30
3	3	5	5	5	5	26
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	4	5	5	26
3	4	4	4	4	4	23
3	3	4	4	5	5	24
4	3	4	3	4	4	22
4	4	4	4	5	3	24
4	4	4	5	4	4	25
4	4	4	4	5	5	26
3	3	4	4	4	4	22
3	3	5	5	5	5	26
5	5	5	4	4	4	27
5	5	4	4	4	4	26
3	3	4	4	4	4	22
3	3	4	4	4	4	22
4	3	4	3	4	3	21
4	5	4	5	4	5	27
5	4	5	4	5	4	27
3	4	3	4	3	4	21
4	3	4	3	4	3	21
5	4	5	4	5	4	27
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	4	5	4	27
4	5	4	5	4	5	27
5	3	5	3	5	3	24

4	3	4	3	4	3	21
3	4	3	4	3	4	21
3	5	3	5	3	5	24
5	4	5	4	5	4	27
4	3	4	4	4	4	23
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	4	4	4	27
4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	5	4	4	24
3	3	4	4	4	4	22
3	3	4	4	5	5	24
4	5	4	4	5	5	27
3	3	4	5	5	4	24
3	3	5	4	5	5	25
4	4	4	4	4	4	24
4	3	4	3	4	4	22
3	3	4	4	4	4	22
3	3	4	4	4	4	22
4	3	4	3	4	4	22
4	5	4	4	5	5	27
5	5	5	4	4	5	28
5	5	4	4	5	5	28
5	5	5	4	4	5	28
5	4	5	5	5	4	28
3	3	4	4	5	5	24
4	4	5	5	5	4	27
5	5	5	5	4	4	28
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	4	5	4	27
5	5	5	5	5	5	30
3	3	4	4	4	4	22
3	3	4	4	4	4	22
3	3	4	4	4	4	22
4	4	4	4	4	4	24
2	3	4	4	4	4	21
4	4	4	3	4	4	23
3	3	4	3	4	4	21
5	4	4	4	4	4	25

3. Tenure

T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	TOTAL T
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
4	5	5	5	4	4	27
5	5	5	5	5	5	30
4	4	3	3	4	4	22
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	5	4	25
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	4	4	4	24
3	3	4	3	4	3	20
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	3	23
4	4	4	4	4	4	24
4	3	4	5	4	3	23
5	5	5	5	3	3	26
5	3	5	5	5	5	28
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	5	4	4	25
4	5	5	5	4	4	27
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	3	23
5	5	5	4	3	4	26
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	4	29
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	4	4	4	24
4	3	4	4	4	4	23
4	3	4	4	3	3	21
4	3	4	4	5	4	24

3	4	4	4	3	4	22
4	4	5	5	5	5	28
4	5	4	4	4	4	25
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	4	4	4	27
5	5	5	4	4	5	28
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	3	4	3	4	3	21
4	5	4	5	4	5	27
5	4	5	4	5	4	27
3	4	3	4	3	4	21
4	3	4	3	4	3	21
5	4	5	4	5	4	27
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	5	4	5	4	5	27
4	5	4	5	4	5	27
5	4	5	4	5	4	27
5	3	5	3	5	3	24
4	3	4	3	4	3	21
3	4	3	4	3	4	21
3	5	3	5	3	5	24
4	5	4	5	4	5	27
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
5	3	4	3	4	4	23
4	4	4	4	4	4	24
4	3	4	4	4	5	24
4	3	4	4	4	5	24
3	3	4	4	4	4	22
4	4	5	5	5	4	27
5	4	5	4	4	4	26
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
3	4	4	4	4	4	23
5	5	4	5	4	4	27

5	5	4	5	4	5	28
5	5	5	5	4	5	29
5	5	5	4	4	5	28
5	5	5	4	5	5	29
5	5	4	4	4	4	26
5	4	4	5	4	5	27
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	4	5	5	28
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	3	4	4	4	4	23
4	4	4	4	4	4	24
4	3	4	4	4	4	23
4	3	4	4	4	4	23
4	3	4	4	4	4	23
5	5	5	4	5	5	29

4. Expectancy

E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	TOTAL E
4	4	4	2	4	4	22
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	4	4	5	25
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	3	4	3	22
4	4	4	4	4	4	24
4	4	5	2	4	4	23
4	4	4	4	4	4	24
5	4	5	4	5	5	28
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	3	4	4	23
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	5	5	30
5	3	4	2	4	4	22
4	4	4	3	4	5	24
5	5	5	3	3	5	26

5	3	5	5	5	5	28
4	4	4	3	4	4	23
5	5	5	5	5	5	30
5	5	4	3	4	5	26
5	4	5	4	4	5	27
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	3	4	23
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	4	4	5	28
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
4	5	4	4	4	5	26
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	3	4	4	26
4	4	4	4	3	4	23
4	5	5	4	3	4	25
4	4	4	4	4	5	25
5	4	5	4	5	5	28
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	5	5	5	29
5	5	5	4	4	4	27
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	3	4	3	4	3	21
4	5	4	5	4	5	27
5	4	5	4	5	4	27
3	4	3	4	3	4	21
4	3	4	3	4	3	21
5	4	5	4	5	4	27
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	4	5	4	27
5	4	5	4	5	4	27
4	5	4	5	4	5	27
5	3	5	3	5	3	24
4	3	4	3	4	3	21

3	4	3	4	3	4	21
3	5	3	5	3	5	24
5	4	5	4	5	4	27
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	3	4	5	27
4	4	4	4	4	4	24
5	5	4	3	3	4	24
4	4	5	5	5	3	26
4	4	5	5	4	5	27
4	5	5	5	4	5	28
5	4	5	4	4	4	26
4	3	4	3	3	5	22
5	4	5	4	3	5	26
4	4	4	3	3	4	22
5	4	4	4	3	5	25
5	5	5	5	5	5	30
5	4	4	4	5	5	27
5	5	5	4	4	5	28
5	5	4	5	4	5	28
5	5	5	4	4	5	28
4	4	4	4	4	4	24
4	5	4	4	4	5	26
5	5	5	5	4	5	29
5	5	5	5	5	5	30
4	4	5	4	5	4	26
5	5	5	5	5	5	30
4	3	4	4	4	4	23
4	4	4	4	3	4	23
4	4	4	4	4	4	24
5	4	5	4	4	4	26
4	3	4	4	3	4	22
4	3	4	4	4	4	23
4	3	4	4	3	4	22
5	5	5	5	4	5	29

5. Pengembangan Karir

PK. 1	PK. 2	PK. 3	PK. 4	PK. 5	PK. 6	PK. 7	PK. 8	PK. 9	PK. 10	PK. 11	PK. 12	TOTAL PK
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	53
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	56
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	49
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	59
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	56
4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	54
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	56
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	55
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	57
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	57
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	54
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	51
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47
3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	48

5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	52
4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	53
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	52
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	55
5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	42
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	54
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	54
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	42
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	42
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	54
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	54
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	54
5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	48
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	42
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	42
3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	48
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	54
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	5	5	2	4	4	4	4	5	4	4	4	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
3	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	51
5	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	49
5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	52
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	54
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	50
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	56

5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	56
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	55
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	57
4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	54
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	56
5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	55
5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	57
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	55
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	54

Lampiran 4. Hasil Pengolahan Data

1. Uji Validitas

Final Results

Path Coefficients

	CS	E	KK	PK	T
CS			-0,108	0,002	
E			0,162	0,376	
KK					
PK			0,394		
T			0,327	0,517	

2. Uji Reliabilitas

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
CS	0,783	0,786	0,859	0,605
E	0,799	0,813	0,868	0,622
KK	0,906	0,911	0,930	0,726
PK	0,901	0,906	0,922	0,629
T	0,848	0,862	0,890	0,619

3. Uji R – Square

R Square

	R Square	R Square Adjusted
KK	0,537	0,516
PK	0,693	0,683

4. Uji F – Square

f Square

	CS	E	KK	PK	T
CS			0,008	0,000	

E			0,016	0,154	
KK					
PK			0,103		
T			0,066	0,333	

5. Path Coefficient

6. Pengaruh Langsung

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CS -> KK	-0,108	-0,116	0,156	0,694	0,488
CS -> PK	0,002	0,014	0,129	0,013	0,990
E -> KK	0,162	0,157	0,183	0,884	0,377
E -> PK	0,376	0,375	0,140	2,679	0,008
PK -> KK	0,394	0,406	0,161	2,448	0,015
T -> KK	0,327	0,333	0,160	2,044	0,041
T -> PK	0,517	0,507	0,116	4,464	0,000

7. Pengaruh Tidak Langsung

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CS -> PK -> KK	0,001	0,008	0,059	0,011	0,991
E -> PK -> KK	0,148	0,149	0,081	1,833	0,067
T -> PK -> KK	0,204	0,206	0,097	2,097	0,036

Lampiran 5. Letter of Acceptance

Sinta 4

SURAT KETERANGAN PENERIMAAN ARTIKEL
NO. 001/JDEB/UNISNU/FEB/08/2023

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Subadriyah, S.E., M.Si.

Jabatan : Ketua Editor Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis FEB UNISNU Jepara

Menerangkan bahwa artikel yang dikirim pada Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis, dengan rincian sebagai berikut:

Judul : Pengaruh Career Stage, Tenure Dan Expectancy Yang Dimediasi Oleh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Polrestabes Semarang

Penulis : 1. Qristin Violinda
2. Alfionita Cindy Shelena
3. Bayu Kurniawan

Dinyatakan **DITERIMA untuk diterbitkan** pada Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis (JDEB) **Volume 21 No 2 bulan Oktober tahun 2024.**

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan seperlunya.

Jepara, 18 Agustus 2023

Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis

FEB Unisnu Jepara



Subadriyah, S.E. M.Si.
Ketua Editor