

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA**



Disusun Oleh :
Agus Budiyanto
NIM. 20402400096

**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

**HALAMAN PERSETUJUAN
PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA**

Disusun oleh:

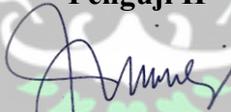
**Agus Budiyanto
NIM. 2040240096**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian
penelitian Tesis Program Studi Magister
Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam
Sultan Agung Semarang

Semarang, 1 Mai 2025
Pembimbing


Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., MS.i
NIK. 210493032

جامعة سلطان ابو نوح الإسلامية

HALAMAN PENGESAHAN**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA****Disusun oleh:****Agus Budiyanto
NIM. 20402400096**Telah dipertahankan pengujian
Pada tanggal, 1 Mei 2025**Susunan Dewan Penguji****Pembimbing**
Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., MS.i
NIK. 210493032**Penguji I**
Dr. Lutfi Nurcholis, SE., ST., MM
NIK. 210416055**Penguji II**
Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi
NIK. 210491028Penelitian tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 1 Mei 2025**Ketua Program Studi
Manajemen**
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Agus Budiyanto
NIM : 20402400096
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

"Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja"

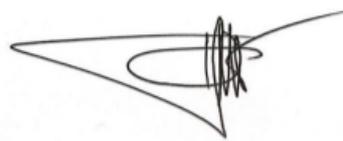
merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Semarang, 1 Mai 2025



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., MS.i
NIK. 210493032



Agus Budiyanto
20402400096

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Agus Budiyanto
NIM : 20402400096
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :
Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**“Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja
Dalam Meningkatkan Kinerja”**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 1 Mai 2025



Agus Budiyanto
NIM.20402400096

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja serta implikasinya dalam meningkatkan kinerja personil Polres Cirebon, dengan mempertimbangkan peran moderasi dari kualitas lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi kepolisian yang berbasis militer, tantangan peningkatan kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, termasuk motivasi, manajemen talenta, dan pengembangan karir. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner terhadap seluruh personil Polres Cirebon sebanyak 201 responden, dengan teknik sampling sensus.

Variabel yang diteliti meliputi pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja personil sebagai variabel utama, serta kualitas lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja personil. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, kualitas lingkungan kerja terbukti memperkuat hubungan antara pengembangan karir dan kinerja personil.

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi, khususnya institusi kepolisian, perlu lebih serius dalam merancang jalur pengembangan karir yang terstruktur dan berkelanjutan. Selain itu, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif secara fisik maupun psikososial guna meningkatkan motivasi dan produktivitas personil. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan di sektor publik, khususnya dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif untuk menciptakan keunggulan organisasi berbasis kinerja. Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap penguatan teori tentang hubungan antara pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja, serta menyoroti pentingnya peran lingkungan kerja sebagai faktor penentu keberhasilan program pengembangan sumber daya manusia.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Kinerja Personil, Lingkungan Kerja, PLS-SEM.

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja serta implikasinya dalam meningkatkan kinerja personil Polres Cirebon, dengan mempertimbangkan peran moderasi dari kualitas lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi kepolisian yang berbasis militer, tantangan peningkatan kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, termasuk motivasi, manajemen talenta, dan pengembangan karir. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner terhadap seluruh personil Polres Cirebon sebanyak 201 responden, dengan teknik sampling sensus.

Variabel yang diteliti meliputi pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja personil sebagai variabel utama, serta kualitas lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja personil. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, kualitas lingkungan kerja terbukti memperkuat hubungan antara pengembangan karir dan kinerja personil.

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi, khususnya institusi kepolisian, perlu lebih serius dalam merancang jalur pengembangan karir yang terstruktur dan berkelanjutan. Selain itu, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif secara fisik maupun psikososial guna meningkatkan motivasi dan produktivitas personil. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan di sektor publik, khususnya dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif untuk menciptakan keunggulan organisasi berbasis kinerja. Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap penguatan teori tentang hubungan antara pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja, serta menyoroti pentingnya peran lingkungan kerja sebagai faktor penentu keberhasilan program pengembangan sumber daya manusia.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Kinerja Personil, Lingkungan Kerja, PLS-SEM.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat karunia dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai dengan baik. Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada semua pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak guna perbaikan tesis ini. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, oleh karena itu pada kesempatan ini, perkenankan saya menyampaikan ucapan terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis.
2. Dr. H. Asyhari SE MM selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu staf pengajar Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya melalui kegiatan

pembelajaran.

5. Seluruh staf administrasi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Sultan Agung.
6. Suami tercinta Syahrul Ramadhan, kedua Orang Tua, anak – anak Syauqia dan Rumi , serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan dorongan dan doa untuk menyelesaikan cita-cita mulia ini.
7. Teman-teman seperjuangan Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah berpartisipasi dan memberi dorongan dalam penyusunan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis secara langsung maupun tidak langsung dalam menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak/ibu/Saudara/i dan teman-teman sekalian dan penelitian ini dapat bermanfaat bagi orang lain.

Semarang, 1 Mai 2025

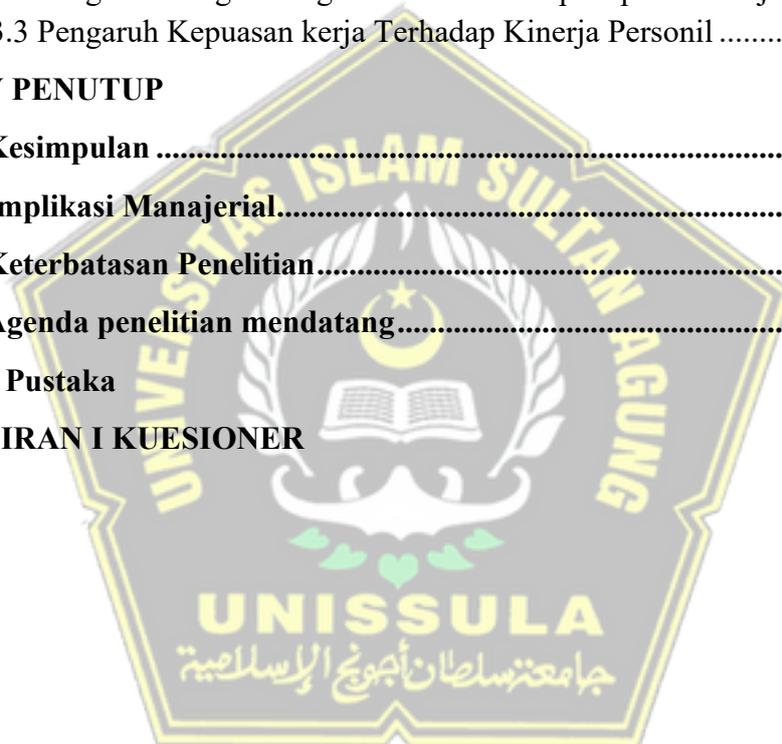


Agus Budiyanto
NIM.20402400096

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------------------------------|
| HALAMAN PERSETUJUAN | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| PERNYATAAN KEASLIAN TESIS | i |
| LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH | ii |
| ABSTRAK | iii |
| KATA PENGANTAR | v |
| DAFTAR ISI | i |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. | 2 |
| 1.2. | 7 |
| 1.3. | 7 |
| 1.4. | 8 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS | 8 |
| 2.3. | 9 |
| 2.1. | 11 |
| 2.2. | Error! Bookmark not defined. |
| 2.4. | Error! Bookmark not defined. |
| 2.5. | 15 |
| 2.6. | 20 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 20 |
| 3.1. | 21 |
| 3.2. | 21 |
| 3.3. | 22 |
| 3.4. | 23 |
| 3.5. | 24 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 33 |
| 4.1 Deskripsi Obyek Penelitian | 33 |
| 4.1.1 Gambaran Umum Responden..... | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel | 35 |
| 4.2 Hasil Penelitian | 41 |
| 4.2.1 Hasil Outer Model (Measurement Model) | 41 |
| 4.2.2 Hasil Inner Model | 45 |
| 4.2.3 Indirect Effect | 47 |
| 4.2.4 Pengujian Hipotesis | 48 |
| 4.2.5 R Square | 50 |
| 4.3 Pembahasan | 52 |
| 4.3.1 Pengaruh Pengembangan karier Terhadap Kinerja Personil | 52 |
| 4.3.2 Pengaruh Pengembangan karier Terhadap Kepuasan kerja..... | 53 |
| 4.3.3 Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Personil | 55 |
| BAB V PENUTUP | 57 |
| 5.1 Kesimpulan | 57 |
| 5.2 Implikasi Manajerial..... | 58 |
| 5.3 Keterbatasan Penelitian..... | 59 |
| 5.4 Agenda penelitian mendatang..... | 59 |
| Daftar Pustaka | 60 |
| LAMPIRAN I KUESIONER | 66 |



DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 3. 1 Skala Likert | 22 |
| Tabel 3. 2 Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator | 22 |
| | |
| Tabel 4. 1 Karakteristik Responden | 33 |
| Tabel 4. 2 Tanggapan Responden Pengembangan karier | 36 |
| Tabel 4. 3 Tanggapan Responden Kepuasan Kerja | 38 |
| Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Kinerja Personil | 40 |
| Tabel 4. 5 Pengukuran Reflektif | 42 |
| Tabel 4. 6 Uji Discriminant Validity | 43 |
| Tabel 4. 7 Uji Composite Reliability | 43 |
| Tabel 4. 8 Hasil Path Coefficients | 45 |
| Tabel 4. 9 Indirect Effect | 47 |
| Tabel 4. 10 R Square | 50 |
| DAFTAR GAMBAR | |
| Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian | 19 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak dapat dipandang sebelah mata. Sumber daya manusia merupakan pilar utama yang menopang kesuksesan suatu institusi. Keberhasilan dalam mengelola karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja dan profitabilitas organisasi, tetapi juga pada kelangsungan hidupnya (Hongal & Kinange, 2020). Pimpinan harus memahami bahwa untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas, karyawan perlu dilibatkan secara aktif. Mereka bukan hanya menjadi penentu utama dalam implementasi perubahan, tetapi juga memiliki peran signifikan dalam merencanakan perubahan tersebut.

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, sector pelayanan publik menghadapi tantangan yang luar biasa. Sehingga organisasi harus memaksimalkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi fokus utama dalam strategi pengembangan organisasi. Kebutuhan akan karyawan yang berkualitas dan kompeten sangat penting agar institusi dapat bersaing secara efektif. Dalam hal ini, masalah sumber daya manusia menjadi perhatian yang sangat serius guna memastikan kelangsungan dan kualitas pelayanan yang optimal.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset strategis yang memainkan peran kunci dalam mendukung keberhasilan organisasi. Dalam era persaingan global yang semakin ketat, Kinerja Personil menjadi salah satu

faktor penentu daya saing organisasi. Oleh karena itu, peningkatan Kinerja Personil merupakan prioritas utama yang harus diperhatikan oleh manajemen organisasi.

Kepuasan Kerja adalah proses strategis yang melibatkan identifikasi, pengembangan, pengelolaan, dan retensi individu-individu berbakat dalam organisasi untuk memastikan keberlanjutan dan keberhasilan organisasi (Rinadra et al., 2023). Proses ini mencakup serangkaian kegiatan, seperti perencanaan suksesi, pelatihan, pengembangan keterampilan, dan penyediaan jalur karier yang jelas bagi karyawan yang dianggap memiliki potensi tinggi (Kwon & Jang, 2022). Pentingnya Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Personil terletak pada kemampuannya untuk memastikan bahwa organisasi memiliki individu yang tepat di posisi yang tepat, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan inovasi (himma Ulya, 2022). Selain itu, Kepuasan Kerja yang efektif dapat meningkatkan motivasi (Rastgoo, 2016), kepuasan kerja (Redondo et al., 2021a), dan loyalitas karyawan (Krishnan & Scullion, 2017; Redondo et al., 2021b) yang pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam era persaingan global yang semakin ketat, Kepuasan Kerja menjadi salah satu kunci utama untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Gallardo-Gallardo et al., 2020).

Keunggulan kompetitif organisasi bergantung pada kemampuan untuk secara efektif merekrut, mempertahankan, menempatkan, dan melibatkan bakat di semua tingkat hierarki (Omotunde & Alegbeleye, 2021). Penelitian membuktikan bahwa organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif

yang berkelanjutan dengan berinvestasi dalam tenaga kerja berbakat (Hongal & Kinange, 2020). Organisasi yang bermaksud menerapkan manajemen bakat harus menganalisis relevansinya secara strategis (Mahjoub et al., 2018).

Factor lain yang dapat berperan dalam pengembangan kualitas SDM adalah pengembangan karir. Pengembangan karir adalah salah satu upaya strategis untuk meningkatkan Kinerja Personil (Bupu & Wardani, 2025). Melalui program pengembangan karir yang efektif, karyawan dapat memperoleh kejelasan tentang peluang karir mereka, meningkatkan kompetensi, dan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Wau & Purwanto, 2021). Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan (Febrina, 2020).

Pengembangan karir, menurut (Mangkunegara, 2015) adalah serangkaian aktivitas yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar mereka dapat mencapai potensi maksimal. Oleh karena itu, pengembangan karir karyawan merupakan upaya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan kemajuan dalam organisasi, yang penting bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerja dan merencanakan tujuan masa depan.

Pengembangan karir adalah strategi penting yang menuntut upaya personal dari SDM untuk merencanakan dan mengimplementasikan langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir mereka (Estikomah & Alimatus Sahrah, 2019). Proses ini dapat melibatkan dukungan dari unit personalia, tetapi juga

dapat bergantung pada inisiatif individu. Untuk memastikan kinerja yang optimal organisasi perlu berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan karier mereka. Salah satu faktor kunci dalam hal ini adalah pengembangan karier (Polii et al., 2023). Dengan memberikan dorongan dan penghargaan seperti peluang pengembangan karier serta insentif lainnya, institusi dapat meningkatkan motivasi individu untuk mencapai tujuan mereka (Prakosa, 2023).

Jika sebuah organisasi gagal dalam manajemen sumber daya manusia yang dimilikinya, hal ini dapat berdampak pada terhambatnya pencapaian misi organisasi, termasuk kinerja dan profitabilitasnya, serta menghalangi karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan keahlian dan kompetensinya. Pemberian motivasi dan peluang pengembangan karir akan meningkatkan kinerja karyawan (Niati et al., 2021).

Penelitian terkait Kepuasan Kejadian pengembangan karir terhadap kinerja masih menyisakan beberapa kontroversi yang menarik untuk dianalisis. Diantaranya adalah perbedaan hasil yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerjamemiliki menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Divya Malika & Aminuddin Irfani, 2022). Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian (Wang & Priyantono, 2025), yang mengungkapkan bahwa meskipun Kepuasan Kerjamemiliki pengaruh positif namun tidak signifikan.

Kemudian, terdapat perbedaan penelitian pada hasil penelitian terkait manajemen pengembangan karir terhadap kinerja (Rinadra et al., 2023)

menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan namun berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan sebaliknya bahwa pengembangan karir berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Aromega et al., 2019). Untuk menguraikan kedua gap tersebut maka variable kualitas lingkungan kerja diajukan sebagai pemoderasi.

Kualitas lingkungan kerja merujuk pada kondisi dan karakteristik lingkungan tempat karyawan menjalankan tugas yang memengaruhi kenyamanan, produktivitas, dan kesejahteraan mereka (Hendy Tannady et al., 2019). Lingkungan kerja yang berkualitas mencakup aspek fisik, seperti pencahayaan, suhu, kebersihan, tata letak, dan fasilitas ergonomis yang mendukung aktivitas kerja (Mutahir et al., 2023). Selain itu, aspek non-fisik seperti hubungan interpersonal, budaya organisasi, kepemimpinan, dan dukungan manajerial juga menjadi bagian penting yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan produktif (Riyadi & Onsardi, 2023). Faktor psikososial, seperti tingkat stres, rasa aman, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, juga memegang peranan signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat (Mulyadi et al., 2023). Lingkungan kerja yang baik tidak hanya meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan, tetapi juga mendorong produktivitas serta mengurangi tingkat stres dan turnover; dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menghambat kinerja dan menciptakan konflik di tempat kerja (Kaydan Tajeddini et al., 2020).

Berdasarkan latar belakang dan fenomena permasalahan yang ada diatas, maka penulis tertarik untuk mengangkat tema penelitian dengan permasalahan “Peningkatan Kinerja melalui Pengembangan Karir dan Motivasi Intrinsik dengan Kualitas Lingkungan Kerja sebagai Pemoderasi”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, dan kontroversi hasil penelitian antara peran dengan maka rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini yaitu peningkatan Kinerja Personil melalui pengembangan karir dan Kepuasan Kerjadengan kualitas lingkungan kerja sebagai pemoderasi. Pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

1. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap Kinerja Personil?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja?
3. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Personil?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian yang ingin diketahui yaitu:

1. Menganalisis dan menjelaskan secara empiris pengaruh pengembangan karir terhadap Kinerja Personil.
2. Menganalisis dan menjelaskan secara empiris pengaruh pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja.
3. Menganalisis dan menjelaskan secara empiris pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Personil.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah dapat digunakan sebagai bahan pengetahuan dan pengalaman tentang pengaruh pengembangan karir, dan Kepuasan Kerjaterhadap Kinerja Personil, serta sebagai bahan untuk membandingkan dan menerapkan pengetahuan yang dipelajari di universitas.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis. Hasil penelitian ini memberikan manfaat bagi penulis untuk menambah wawasan tentang analisis Kinerja Personil.
2. Bagi organisasi. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan bagi Polres Cirebon tentang pentingnya kualitas lingkungan kerja dalam peran Pengembangan Karir dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Personil.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini dapat memberikan referensi untuk penelitian serupa di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.3. Kinerja Personil

Kinerja menurut Rivai, (2018) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Kinerja Personel adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seseorang Personel dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang ia berikan (Mangkat et al., 2019).

Kinerja merujuk pada kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas dan perilaku sesuai dengan yang diharapkan dari mereka (Sopiah et al., 2020a). Menurut (Uddin et al., 2019) kinerja adalah hasil dari kerja dan perilaku seseorang atau kelompok dalam jangka waktu tertentu, biasanya dalam satu tahun. Pendapat (Mangkunegara, 2015) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian dalam hal kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, menurut (Hasibuan & Bahri, 2018) terbagi menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari individu pegawai, seperti kemampuan intelektual, disiplin, pengalaman, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan, dan motivasi. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi, dan sistem manajemen di perusahaan.

Definisi kinerja personel kepolisian dapat bervariasi tergantung pada konteks dan perspektif yang digunakan (Rezki et al., 2022). Secara umum, kinerja personel kepolisian mengacu pada kemampuan dan efektivitas mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang terkait dengan penegakan hukum, pemeliharaan ketertiban, pencegahan kejahatan, dan pelayanan masyarakat (Hidayat & Agustina, 2020). Kinerja personel kepolisian sering kali diukur melalui berbagai metrik, termasuk penangkapan pelaku kejahatan, penyelesaian kasus, respons terhadap panggilan darurat, kepatuhan terhadap prosedur dan protokol, serta interaksi positif dengan masyarakat (Arif, 2021).

Definisi kinerja personel kepolisian juga dapat mencakup aspek-aspek seperti integritas, profesionalisme, kerjasama tim, dan penerapan prinsip-prinsip hukum yang adil dan berkeadilan (Rahmawati et al., 2022). Untuk mengukur kinerja, (Sedarmayanti, 2017) menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi.

Dapat disimpulkan bahwa, Kinerja Personil kepolisian mengacu pada kemampuan dan efektivitas mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang terkait dengan penegakan hukum, pemeliharaan ketertiban, pencegahan kejahatan, dan pelayanan masyarakat. Sedangkan indikator yang digunakan adalah menyarankan beberapa indikator yang mencakup

kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya (Sedarmayanti, 2017).

2.1. Pengembangan Karir

Pengembangan Karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori baik oleh departemen sumber daya manusia, manajer atau pun pihak lainnya (Al Rinadra et al., 2023). Tujuan pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan dimasa yang akan datang.

Menurut (Fahmi & Ali, 2022) tujuan pengembangan karir adalah organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai. Pengembangan karier merupakan rangkaian langkah dan posisi yang dijalani oleh seseorang selama masa kerjanya, melalui pendidikan dan pelatihan di lingkungan perusahaan (Handoko & Handoko, 2018). Tujuan utama dari pengembangan karier sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas mereka agar dapat memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan perusahaan (Fouad et al., 2023).

Pengembangan karier menjadi langkah penting karena upaya yang keras dalam meningkatkan karir dapat membantu karyawan mencapai posisi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Perjalanan karier karyawan dimulai sejak awal bekerja hingga akhir masa jabatannya,

dengan harapan untuk meningkatkan kinerja mereka di perusahaan. Pengembangan karyawan juga termasuk dalam upaya promosi ke posisi yang lebih tinggi (Akhmal et al., 2019).

Menurut Al Rinadra et al (2023) pengembangan karyawan adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan, dan meningkatkan kemampuan, keterampilan, bakat, minat, dan perilaku karyawan. Yulizar et al (2020) menjelaskan bahwa sarana pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan, pengalaman, serta teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah agar seseorang dapat bekerja lebih baik. Sedangkan Prakosa (2023) menjelaskan bahwa pengembangan adalah proses di mana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil dalam pekerjaan saat ini maupun di masa depan. Sementara itu, Handoko & Handoko (2018) menyatakan bahwa pengembangan karier adalah upaya individu untuk meningkatkan diri demi mencapai sukses dalam karier.

Menurut (Siagian, 1997) terdapat tujuh faktor yang memengaruhi pengembangan karier seseorang, termasuk prestasi kerja yang memuaskan, pengakuan dari pihak lain, kesetiaan pada organisasi, dukungan dari atasan dan sponsor, dukungan dari rekan kerja, kesempatan untuk tumbuh, serta keputusan untuk berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri. Siagian (2014) juga menyebutkan beberapa indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karier, seperti perlakuan yang adil dalam berkarier,

perhatian dari atasan langsung, informasi tentang peluang promosi, minat untuk dipromosikan, dan tingkat kepuasan.

Pengembangan karier adalah kondisi di mana seseorang mengalami peningkatan status dalam suatu organisasi melalui jalur karir yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut yang melibatkan kombinasi dari kebutuhan pelatihan untuk masa depan dan perencanaan sumber daya manusia (Shaito, 2019). Dari perspektif pegawai atau karyawan, pengembangan karier memberikan gambaran tentang jalur karir yang mungkin dihadapi di masa depan dalam organisasi, serta menunjukkan komitmen jangka panjang organisasi terhadap karyawan atau pegawainya (Gupta, 2019).

Pengembangan karier kepolisian adalah proses yang dirancang untuk membantu personel kepolisian merencanakan, mengembangkan, dan memajukan karier mereka di dalam institusi kepolisian. Ini mencakup berbagai kegiatan dan program yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi personel kepolisian agar mereka dapat mengambil peran dan tanggung jawab yang lebih besar dalam penegakan hukum dan pelayanan masyarakat (Setiadi et al., 2016). Selain itu, pengembangan karier kepolisian juga mencakup identifikasi jalur karier yang jelas, pelatihan dan pembinaan, penilaian kinerja, promosi, dan pengakuan atas pencapaian serta kontribusi personel kepolisian dalam menjalankan tugas-tugas mereka (Yulizar et al., 2020). Ini bertujuan untuk

meningkatkan profesionalisme, kinerja, dan kepuasan kerja personel kepolisian, serta memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Sehingga disimpulkan bahwa Pengembangan karier adalah proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, peluang, dan potensi individu dalam mencapai tujuan profesional dan organisasi. Secara umum, perjalanan karier seseorang dapat dikelompokkan ke dalam empat tahap: penjajakan, pemantapan, pemeliharaan, dan kemungkinan kemunduran (Shaito, 2019).

2.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan serangkaian proses yang disusun oleh perusahaan untuk mengenali dan memajukan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan agar menjadi sumber daya manusia yang berkualitas (Vianny & Susilo, 2018). Pahudin & Jalaludin (2022) menggambarkan Kepuasan Kerja sebagai konsep yang melibatkan perencanaan, perekrutan, pengembangan, dan retensi bakat dalam organisasi. Kepuasan Kerja bukanlah hanya sekadar proses tunggal atau pelaksanaan program pengembangan, melainkan serangkaian proses yang saling terkait (Mathew, 2015).

Prakosa (2023) mengungkapkan bahwa Kepuasan Kerja melibatkan serangkaian inisiatif dalam mengidentifikasi bakat-bakat yang ada. Sudut pandang lainnya, seperti yang diutarakan oleh Azhad & Mahayanti (2022) menekankan bahwa Kepuasan Kerja adalah kegiatan sistematis yang berkontribusi pada pengembangan potensi bakat. Kepuasan Kerja diharapkan

dapat meningkatkan keunggulan kompetitif, kinerja organisasi, dan memaksimalkan produktivitas (Rahmawati, 2019).

Dalam proses manajemen talenta, analisis dilakukan melalui tiga tahapan: Input, Proses, dan Output (Kaliannan et al., 2023). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengukuran Kepuasan Kerjamenurut (Barkhuizen et al., 2014) yang mencakup: 1) Penerimaan bakat, yang melibatkan aktivitas dalam mencari, menarik, menilai, dan merekrut calon karyawan untuk memenuhi kebutuhan jabatan, posisi, atau peran di masa sekarang maupun di masa depan. 2) Pengembangan bakat, yang bertujuan untuk memperkuat keterampilan dan kontribusi para bakat dalam kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan. 3) Retensi bakat, yang merupakan strategi perusahaan untuk menjaga agar bakat-bakat tersebut tetap berada di perusahaan dan menjaga tingkat loyalitas yang tinggi dari karyawan yang berbakat terhadap perusahaan.

Sehingga disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja adalah pendekatan strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan individu-individu berbakat guna mendukung keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Pengukuran Kepuasan Kerja adalah Penerimaan bakat, Pengembangan bakat, dan Retensi bakat (Barkhuizen et al., 2014).

2.4. Pengaruh antar variable

2.4.1. Pengaruh pengembangan karir terhadap Kinerja Personil

Pengembangan dan manajemen karier ditemukan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja (Aina & Atan, 2020). Pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja

(Nuriman, 2021). Pengembangan karier memiliki dampak positif pada kinerja karyawan (Widisono et al., 2021).

Pengembangan karier memiliki dampak positif pada kinerja karyawan (Wau & Purwanto, 2021). Terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan (Febrianti et al., 2020). Kesimpulan dari rangkaian pernyataan tersebut adalah bahwa pengembangan karier memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Ini menunjukkan pentingnya investasi dalam pengembangan karier sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan hasil kerja dari perspektif berbagai penelitian yang disebutkan.

Lainhalnya penelitian yang dilakukan oleh Prihantoro (2022) menjelaskan bahwa Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jadi semakin baik pengembangan karir dalam sebuah organisasi, tidak meningkatkan kinerja pegawai.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H1 : Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil

2.4.2. Pengaruh pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerjaberpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Damarasri & Ahman, 2020). Talent management memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja (Damanik et al., 2020). Hongal & Kinange, (2020) mengidentifikasi hubungan positif antara manajemen bakat dan

kinerja organisasi. Manajemen bakat sebagai alat strategis untuk membangun keterlibatan karyawan dan dengan demikian meningkatkan kinerja organisasi. Temuan tersebut mengkonfirmasi bahwa manajemen bakat secara positif memengaruhi keterlibatan kerja dan kinerja karyawan (Sopiah et al., 2020b).

Pengembangan dan Kepuasan Kerja ditemukan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja (Aina & Atan, 2020). Temuan tersebut mengungkapkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara praktik manajemen bakat dan kinerja kerja para pustakawan (Omotunde & Alegbeleye, 2021).

Manajemen bakat membantu dalam mengidentifikasi bakat-bakat unik yang dimiliki oleh personel kepolisian. Melalui proses identifikasi ini, kekuatan dan potensi mereka dapat diperjelas, dan kemudian diarahkan ke program pengembangan yang sesuai. Dengan demikian, personel kepolisian dapat mengembangkan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan tugas mereka, meningkatkan kompetensi mereka, dan secara efektif menghadapi tantangan yang mereka hadapi di lapangan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Diawati, Sugesti (2015), Akhmal, Laia, Sari (2019), dan Rulianti, Nurpribadi (2023). Hasil ini disebabkan karena dari awal pegawai memasuki instansi, sebaiknya seorang pegawai sudah mampu merencanakan jenjang karirnya selama dalam instansi tersebut, sedangkan tugas instansi hanyalah memfasilitasi pegawai dan memberi

informasi bagaimana seorang pegawai mencapai karir tujuannya, seperti menentukan syarat-syarat tertentu dalam menempuh jabatan tertentu. Alvianti Bali (2025) Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja.

Beda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri (2025) dengan hasil Terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja. Febrianti, Prasetyo (2019) dan Arum (2021) yang berpendapat bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Lain halnya penelitian yang dilakukan oleh Bahri dan Nisa (2017) yang menemukan tidak ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan Suhartini (2023) Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H2 : Pengembangan Karir Memiliki Pengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Personil

2.4.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Personil

Kualitas akan kenyamanan bekerja yang didapatkan lewat lingkungan kerja menentukan tingkat kinerja karyawan (Luh Sri Kumbadewi et al., 2021). Kinerja karyawan tidak akan dapat optimal jika kondisi lingkungan bekerjanya tidaklah menyenangkan. Kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat

melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman (Dwi Rahayu & Bambang Mahargiono, 2020).

Lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Mulyadi et al., 2023). Lingkungan kerja dapat dikatakan baik sesuai apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman, sedangkan lingkungan kerja yang kurang baik menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Saputra & Yuliharsi, 2020). Lingkungan kerja yang kondusif dapat berpengaruh langsung terhadap pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja pegawai (Hasibuan & Bahri, 2018).

Prasetio, (2020) Kepuasan Kerja secara partial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja personil secara langsung. Lazuardi (2024) Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja memiliki dampak langsung terhadap kinerja personil. Personil yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih berdedikasi, loyal, dan produktif dalam tugas-tugas mereka.

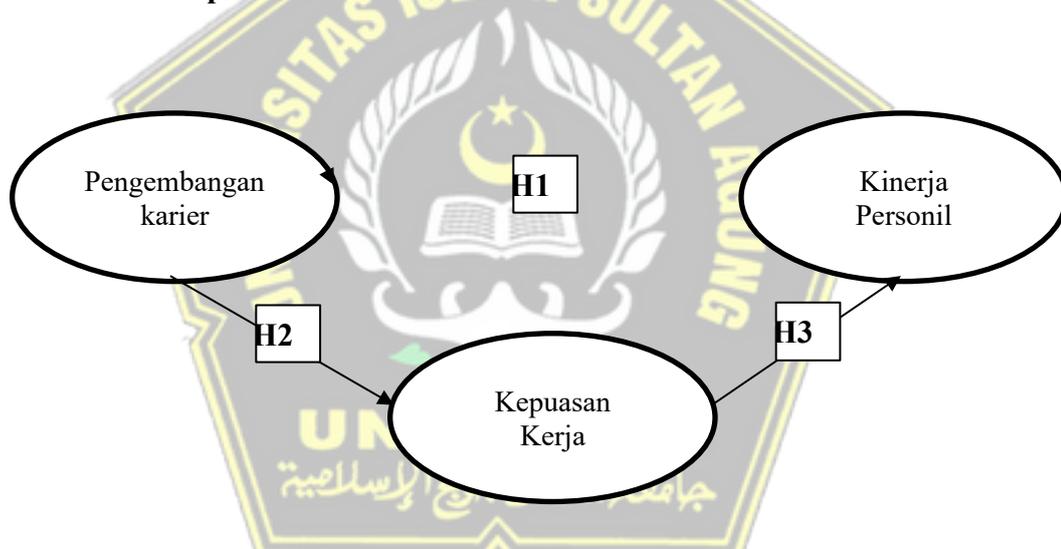
Sehingga dapat disimpulkan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja, dengan demikian semakin baik lingkungan kerja

meningkatkan kinerja dan semakin buruk lingkungan kerja akan menurunkan kinerja.

Lain halnya penelitian yang dilakukan oleh Noer Hanifah (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan Elizabeth Fauziek (2021) kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

H3 : Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil.

2.5. Model Empirik Penelitian



Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Populasi Dan Sampel

3.1.1. Populasi

Populasi, menurut Sugiyono (2017), Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi pada penelitian ini adalah Personil Polres Cirebon sebanyak 201 personil kepolisian.

3.1.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel.

Tehnik pengambilan sample menggunakan tehnik sampling sensus dimana seluruh populasi merupakan sample. Sehingga dalam penelitian ini, sample adalah seluruh Personil Polres Cirebon sebanyak 201 personil kepolisian. Tehnik sampling yang digunakan adalah sensus dimana seluruh populasi adalah merupakan sample.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam menunjang hasil penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2010:137) yang menyatakan bahwa, Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini yaitu dari Kuesioner yang disebarakan pada responden.

b. Data Sekunder

Pengertian dari data sekunder menurut Sugiyono (2019) adalah Sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder antara lain disajikan dalam bentuk data, tabel, diagram, atau mengenai topik penelitian.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan atau memberikan beberapa daftar pernyataan dalam bentuk link yang akan dijawab oleh para responden dengan harapan akan mendapatkan respon atas beberapa pertanyaan yang dibuat oleh peneliti. Untuk mengukur pendapat responden dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert. Responden diminta mengisi pertanyaan dalam Skala Likert dalam jumlah kategori tertentu, sebagai berikut :

Tabel 3. 1 Skala Likert

| No. | Alternatif jawaban | Bobot nilai |
|-----|---------------------------|-------------|
| 1. | STS (Sangat Tidak Setuju) | 1 |
| 2. | TS (Tidak Setuju) | 2 |
| 3. | N (Netral) | 3 |
| 4. | S (Setuju) | 4 |
| 5. | SS (Sangat Setuju) | 5 |

3.4. Definisi Operasional Variabel

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadbi sebab terjadinya perubahan atau timbulnya variabel independen (Sugiyono 2019). Variabel penelitian ini dibagi menjadi variabel dependen dan variabel independen dimana variabel dependen (Y) merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi sumber akibat karena adanya variabel independen (Sugiyono, 2019). Variable dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Personil (Y2). Pada penelitian ini terdapat variabel independen diantaranya yaitu Pengembangan Karir (X1) dan Kepuasan Kerja(X2) dan variable moderasi yaitu kualitas lingkungan kerja (Z).

Berikut definisi operasional variabel yang diteliti nampak pada Tabel 3.2.

Tabel 3. 2 Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

| No | Variabel | Indikator | Skala |
|----|--|---|----------------------|
| 1 | Pengembangan karier proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, peluang, dan potensi individu dalam mencapai tujuan profesional dan organisasi. | 1. Penjajakan, 2. Pemanapan, 3. Pemeliharaan, 4. Kemungkinan kemunduran. | Skala Likert 1 s/d 5 |
| 2 | Kinerja Personil kemampuan dan efektivitas personil dalam menjalankan tugas-tugas yang terkait dengan penegakan | 1. Kualitas, 2. Kuantitas, 3. Ketepatan waktu, | Skala Likert 1 s/d 5 |

| | | | |
|---|--|---|----------------------|
| | hukum, pemeliharaan ketertiban, pencegahan kejahatan, dan pelayanan masyarakat. | 4. Tingkat pengawasan yang diperlukan, 5. Hubungan antar pribadi. | |
| 3 | Kepuasan kerja merupakan refleksi dari seorang pegawai terhadap pekerjaannya yang timbul bukan hanya sebagai hasil interaksi antara pegawai dengan pekerjaannya, tetapi juga dengan lingkungan kerja, situasi dan kondisi kerja serta rekan kerja pegawai. | 1. Suvervisi 2. Lingkungan kerja 3. Promosi 4. Teman sekerja yang mendukung 5. Pekerjaan yang secara mental menantang 6. Imbalan berupa upah/gaji. | Skala Likert 1 s/d 5 |

3.5. Teknik Analisis Data

3.5.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.5.2. Analisis Uji Partial Least Square

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model.

PLS merupakan metode analisis yang powerful, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.

3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.5.5. Analisa model Partial Least Square

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.5.5.1. Analisis Outer Model

a. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

b. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai

korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai Discriminant Validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Keterangan :

- AVE** : Rerata persentase skor varian yang diektrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarlize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.
- λ : Melambangkan standarlize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

c. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang dioeroleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangan telah

memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

d. Composite reliability

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi

composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

e. ***Cronbach's Alpha***

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan di atas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. ***Uji Significance of weight***

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan.

b. ***Uji Multikolinieritas***

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

3.5.5.2. *Analisa Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana

menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten

dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

4. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah-langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya

$H_0 : \beta_1 \neq 0$, a pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya

2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (n-k)$

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

Ho diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

- a) Apabila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.
- b) Apabila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$ berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh Anggota Personil Polres Cirebon. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung yaitu dengan mendatangi para pelanggan serta penyebaran tidak langsung yaitu dengan menggunakan media internet melalui Google Form sehingga diperoleh jumlah sampel sebesar 201 responden. Untuk mengetahui gambaran tentang para responden tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden

| Karakteristik | Keterangan | Frekuensi | Persentase |
|--------------------|---------------|-----------|------------|
| Jenis kelamin | Laki-laki | 172 | 85,57% |
| | Perempuan | 29 | 14,43% |
| Usia responden | 19 – 24 tahun | 24 | 11,94% |
| | 25 – 30 tahun | 58 | 28,86% |
| | 31 – 35 tahun | 72 | 35,82% |
| | > 36 tahun | 47 | 23,38% |
| Tingkat pendidikan | SMA | 43 | 21,39% |
| | Diploma (D3) | 59 | 29,35% |
| | Sarjana (S1) | 85 | 42,29% |
| | Magister (S2) | 14 | 6,97% |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data Tabel 4.1 hasil survei terhadap personel kepolisian di Polres Cirebon, diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 172 orang atau sebesar 85,57% dari total responden. Sementara itu, responden perempuan berjumlah 29 orang atau 14,43%. Hal ini menunjukkan

bahwa komposisi personel Polres Cirebon masih didominasi oleh laki-laki, yang merupakan fenomena umum dalam struktur keanggotaan institusi kepolisian.

Dari segi usia, sebagian besar responden berada pada kelompok usia 31–35 tahun, yaitu sebanyak 72 orang atau 35,82% dari total responden. Kelompok usia ini diikuti oleh responden berusia 25–30 tahun sebanyak 58 orang (28,86%) dan kelompok usia >36 tahun sebanyak 47 orang (23,38%). Sementara itu, responden yang berusia 19–24 tahun berjumlah 24 orang atau sebesar 11,94%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas personel Polres Cirebon berada pada kelompok usia produktif, yakni 25 hingga 35 tahun, yang umumnya memiliki tingkat kesiapan fisik dan mental yang optimal untuk menjalankan tugas-tugas kepolisian.

Terkait dengan tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 85 orang atau 42,29%, diikuti oleh lulusan Diploma (D3) sebanyak 59 orang (29,35%), dan lulusan SMA sebanyak 43 orang (21,39%). Sementara itu, hanya 14 orang (6,97%) yang memiliki tingkat pendidikan Magister (S2). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar personel memiliki tingkat pendidikan menengah hingga tinggi, yang mencerminkan kesiapan intelektual dalam mendukung pelaksanaan tugas yang kompleks dan dinamis di lingkungan kepolisian.

Berdasarkan karakteristik tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas personel kepolisian yang mengikuti survei di Polres Cirebon adalah laki-laki berusia 31–35 tahun dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1). Komposisi ini mencerminkan profil personel yang berada dalam usia produktif dan memiliki

kualifikasi pendidikan yang cukup baik untuk mendukung peningkatan kualitas kerja, termasuk dalam hal Pengembangan karier, Kepuasan kerjas, dan Kinerja Personil.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para pelanggan terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel Kinerja persone, Kompetensi professional dan Kinerja Personil. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing- masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012).

$$RS = \frac{TT - TR}{\text{Skala}}$$

Skala

Keterangan :

| | |
|---------------------|--------------------|
| RS= Rentang Skala | Skor tertinggi = 5 |
| TR = Skor terendah | Skor terendah = 1 |
| TT = Skor tertinggi | |

$$5 - 1$$

$$= 5$$

$$= 1,33$$

Dengan demikian intervalnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

| | | |
|------------------------|----------|--------------|
| ● Interval 1 – 2,33 | Kategori | Rendah |
| ● Interval 2,34 – 3,67 | Kategori | Sedang/Cukup |
| ● Interval 3,68 – 5 | Kategori | Tinggi |

A. Variabel Pengembangan karier

Hasil tanggapan responden mengenai Pengembangan karier, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Pengembangan karier terdiri dari 3 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4. 2 Tanggapan Responden Pengembangan Karier

| Kode | Indikator | Deskriptif Variabel | | | | | Mean | Keterangan |
|-----------|------------------------|---------------------|----|----|----|----|-------|------------|
| | | STS | TS | N | S | SS | | |
| Pk 1 | Penjajakan | 20 | 14 | 63 | 56 | 48 | 3.488 | Sedang |
| Pk 2 | Pemantapan | 20 | 12 | 65 | 55 | 49 | 3.502 | Sedang |
| Pk 3 | Pemeliharaan | 18 | 16 | 66 | 43 | 58 | 3.532 | Sedang |
| Pk 4 | Kemungkinan kemunduran | 19 | 19 | 57 | 45 | 61 | 3.547 | Sedang |
| Rata-rata | | | | | | | 3.517 | Sedang |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 data yang diperoleh dari hasil survei terhadap personil Polres Cirebon, tanggapan responden terhadap variabel Pengembangan Karir secara umum berada dalam kategori Sedang, dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3.517. Hal ini menunjukkan bahwa para personil merasakan bahwa aspek pengembangan karir telah dilaksanakan dengan cukup baik, meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan dan penguatan lebih lanjut. Kategori ini mencerminkan bahwa inisiatif dalam mendukung kemajuan karir personil sudah

terlihat, namun belum mencapai tingkat optimal yang benar-benar mendorong peningkatan kepuasan kerja dan kinerja secara menyeluruh.

Jika dilihat secara rinci berdasarkan masing-masing indikator, indikator Pemeliharaan memperoleh nilai mean tertinggi yaitu 3.532, diikuti oleh Kemungkinan Kemunduran dengan mean 3.547. Nilai ini menunjukkan bahwa personil Polres Cirebon cukup menyadari pentingnya menjaga dan mempertahankan kinerja serta risiko yang mungkin terjadi apabila performa menurun. Hal ini mengindikasikan bahwa kesadaran akan pentingnya mempertahankan performa menjadi salah satu kekuatan dalam sistem pengembangan karir di institusi ini.

Sementara itu, indikator Penjajakan dan Pemantapan masing-masing mendapatkan nilai mean 3.488 dan 3.502, yang juga berada dalam kategori Sedang. Artinya, meskipun para personil merasa diberi kesempatan untuk memahami jalur karier serta memperkuat posisi dan kompetensinya, hal tersebut belum secara maksimal terimplementasi. Dukungan eksplorasi jalur karier serta proses pemantapan posisi dalam organisasi perlu ditingkatkan, agar personil merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terus berkembang.

Secara keseluruhan, hasil ini menyarankan bahwa Polres Cirebon perlu lebih menekankan pada aspek penjajakan dan pemantapan karier personil dengan menyediakan program pelatihan, pembinaan, serta jalur karier yang jelas dan terstruktur. Dengan begitu, pengembangan karir dapat benar-benar menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja secara berkelanjutan.

B. Variabel Kepuasan kerja

Hasil tanggapan responden mengenai Kepuasan kerja, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Kepuasan kerja terdiri dari 6 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4. 3 Tanggapan Responden Kepuasan Kerja

| Kode | Deskriptif Variabel | | | | | | | |
|-----------|--|-----|----|----|----|----|-------|------------|
| | Frekuensi Jawaban | | | | | | | |
| | Indikator | STS | TS | N | S | SS | Mean | Keterangan |
| Kk 1 | Suervisi | 16 | 20 | 60 | 53 | 52 | 3.522 | Sedang |
| Kk 2 | Lingkungan kerja | 15 | 19 | 63 | 55 | 49 | 3.517 | Sedang |
| Kk 3 | Promosi | 18 | 20 | 49 | 57 | 57 | 3.572 | Sedang |
| Kk 4 | Teman sekerja yang mendukung | 15 | 22 | 63 | 44 | 57 | 3.527 | Sedang |
| Kk 5 | Pekerjaan yang secara mental menantang | 21 | 17 | 51 | 52 | 60 | 3.562 | Sedang |
| Kk 6 | Imbalan berupa upah/gaji | 15 | 26 | 52 | 56 | 52 | 3.517 | Sedang |
| Rata-rata | | | | | | | 3.536 | Sedang |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 data yang diperoleh dari hasil survei terhadap personil Polres Cirebon mengenai kepuasan kerja, diketahui bahwa secara keseluruhan tanggapan responden berada pada kategori Sedang, dengan rata-rata nilai mean sebesar 3.536. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja para personil sudah cukup baik, namun masih terdapat ruang untuk peningkatan agar dapat memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap kinerja.

Jika ditinjau lebih lanjut berdasarkan masing-masing indikator, nilai tertinggi ditunjukkan pada indikator Promosi, yaitu sebesar 3.572, yang menunjukkan bahwa para personil merasa cukup memiliki kesempatan yang adil untuk memperoleh kenaikan jabatan. Hal ini penting karena peluang

pengembangan karier yang jelas dapat meningkatkan motivasi kerja. Selanjutnya, indikator Pekerjaan yang secara mental menantang memperoleh nilai mean 3.562, yang menandakan bahwa personil merasa pekerjaan mereka mendorong pengembangan diri dan tantangan intelektual, aspek yang turut memengaruhi kepuasan kerja secara positif.

Indikator lainnya seperti Teman sekerja yang mendukung (3.527), Supervisi atau arahan atasan (3.522), Lingkungan kerja (3.517), dan Imbalan berupa gaji (3.517) juga termasuk dalam kategori sedang. Meskipun demikian, nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa elemen-elemen penting dari kepuasan kerja telah terbentuk. Dukungan rekan kerja, lingkungan yang kondusif, dan supervisi dari atasan merupakan fondasi yang penting dalam menciptakan suasana kerja yang positif. Namun, nilai yang relatif lebih rendah pada indikator gaji bisa menjadi perhatian tersendiri, mengingat kompensasi juga merupakan faktor kunci dalam kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa meskipun kepuasan kerja personil Polres Cirebon sudah berada pada level sedang, peningkatan masih diperlukan, terutama dalam aspek imbalan dan lingkungan kerja. Dengan peningkatan di aspek-aspek ini, diharapkan kepuasan kerja dapat meningkat lebih tinggi, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja personil secara keseluruhan.

C. Variabel Kinerja Personil

Hasil tanggapan responden mengenai Kinerja Personil, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner

mengenai Kinerja Personil terdiri dari 5 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Kinerja Personil

| Kode | Deskriptif Variabel | | | | | | | |
|------|------------------------------------|-----|----|----|----|----|----------|----------------|
| | Frekuensi Jawaban | | | | | | | |
| | Indikator | STS | TS | N | S | S | Mea n | Keteranga n |
| Kp 1 | Kualitas | 22 | 16 | 50 | 56 | 57 | 3.547 | Sedang |
| Kp 2 | Kuantitas | 20 | 19 | 47 | 59 | 56 | 3.557 | Sedang |
| Kp 3 | Ketepatan waktu | 18 | 16 | 69 | 47 | 51 | 3.483 | Sedang |
| Kp 4 | Tingkat pengawasan yang diperlukan | 14 | 19 | 58 | 59 | 51 | 3.567 | Sedang |
| Kp 5 | Hubungan antar pribadi | 18 | 17 | 68 | 55 | 43 | 3.438 | Sedang |
| | Rata-rata | | | | | | 3.518 | Sedang |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 data hasil survei terhadap personil Polres Cirebon mengenai variabel kinerja, secara keseluruhan tanggapan responden menunjukkan bahwa kinerja personil berada dalam kategori Sedang dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3.518. Hal ini mencerminkan bahwa meskipun kinerja para personil telah mencapai tingkat yang cukup memadai, masih terdapat ruang untuk peningkatan yang lebih optimal agar hasil kerja dapat lebih maksimal dan berdampak signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Jika ditinjau lebih rinci dari masing-masing indikator, indikator Tingkat pengawasan yang diperlukan memperoleh nilai mean tertinggi yaitu 3.567, yang menunjukkan bahwa personil mampu bekerja secara cukup mandiri dengan pengawasan yang tidak terlalu intensif. Hal ini bisa menjadi cerminan bahwa sebagian besar anggota telah memiliki kedisiplinan dan tanggung jawab yang baik dalam menyelesaikan tugasnya. Diikuti oleh indikator Kuantitas (3.557) dan Kualitas (3.547) hasil kerja, yang juga berada dalam kategori Sedang,

mencerminkan bahwa output kerja para personil sudah memenuhi target dan standar yang ditetapkan meskipun belum pada tingkat yang optimal.

Sementara itu, indikator Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas mendapatkan nilai mean 3.483, dan Hubungan antar pribadi memperoleh nilai mean terendah yaitu 3.438. Nilai ini menunjukkan bahwa masih diperlukan peningkatan dalam hal manajemen waktu serta pembinaan hubungan interpersonal antar personil agar kolaborasi dalam tim lebih efektif. Hubungan kerja yang kuat sangat penting dalam mendukung sinergi tim dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Dengan demikian, meskipun kinerja personil secara umum berada pada kategori Sedang, peningkatan pada aspek ketepatan waktu dan hubungan interpersonal akan menjadi kunci dalam mendorong kinerja ke tingkat yang lebih tinggi. Hal ini dapat dicapai melalui pelatihan manajemen waktu, penguatan kerja tim, dan program pengembangan soft skills untuk memperkuat komunikasi serta kerja sama antar individu dalam lingkungan kerja Polres Cirebon.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Outer Model (Measurement Model)

A. Uji Convergent Validity

Menurut Abdillah dan Hartono, (2014) validitas konvergen dari outer model dapat dilihat jika angka loading factor $> 0,70$ maka artinya indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur besarnya korelasi antara konstruk dan variabel laten. Dalam Hair et al (2021), evaluasi model pengukuran reflektif terdiri dari loading factor $> 0,70$ composite reliability $> 0,70$ dan cronbach's alpha $> 0,70$.

Tabel 4. 5 Pengukuran Reflektif

| Variabel | Item Pengukuran | Indikator | Outer Loading | T-statistik | Sig n Off | Keterangan |
|----------------------------|-----------------|--|---------------|-------------|-----------|------------|
| Pengembangan karier | Pk 1 | Penjajakan | 0.809 | 34.083 | 0.70 | Valid |
| | Pk 2 | Pemantapan | 0.841 | 39.103 | | |
| | Pk 3 | Pemeliharaan | 0.828 | 39.102 | | |
| | Pk 4 | Kemungkinan kemunduran | 0.842 | 37.148 | | |
| Kepuasan kerja | Kk 1 | Suervisi | 0.793 | 31.417 | 0.70 | Valid |
| | Kk 2 | Lingkungan kerja | 0.785 | 29.287 | | |
| | Kk 3 | Promosi | 0.815 | 36.764 | | |
| | Kk 4 | Teman sekerja yang mendukung | 0.807 | 33.400 | | |
| | Kk 5 | Pekerjaan yang secara mental menantang | 0.847 | 44.486 | | |
| | Kk 6 | Imbalan berupa upah/gaji | 0.825 | 40.280 | | |
| Kinerja Personil | Kp 1 | Kualitas | 0.832 | 39.739 | 0.70 | Valid |
| | Kp 2 | Kuantitas | 0.844 | 44.782 | | |
| | Kp 3 | Ketepatan waktu | 0.798 | 31.636 | | |
| | Kp 4 | Tingkat pengawasan yang diperlukan | 0.803 | 32.012 | | |
| | Kp 5 | Hubungan antar pribadi | 0.795 | 30.100 | | |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4. 6 Uji Discriminant Validity

| Variabel | Avarange Variance Extracted (AVE) | Sign off |
|---------------------|--------------------------------------|----------|
| Pengembangan karier | 0.689 | 0.50 |
| Kepuasan kerja | 0.660 | 0.50 |
| Kinerja Personil | 0.664 | 0.50 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4. 7 Uji Composite Reliability

| Variabel | Composite Reliability | Sign off | Kesimpulan |
|---------------------|--------------------------|----------|------------|
| Pengembangan karier | 0.899 | 0.70 | Reliabel |
| Kepuasan kerja | 0.921 | 0.70 | Reliabel |
| Kinerja Personil | 0.908 | 0.70 | Reliabel |

Variabel Pengembangan Karier diukur menggunakan empat indikator reflektif, yaitu penajakan (Pk1), pemantapan (Pk2), pemeliharaan (Pk3), dan kemungkinan kemunduran (Pk4). Keempat indikator tersebut memiliki nilai outer loading di atas 0.80, yakni berturut-turut 0.809, 0.841, 0.828, dan 0.842. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dan memberikan kontribusi kuat terhadap konstruk Pengembangan Karier. Nilai Composite Reliability sebesar 0.899 dan Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0.689 masing-masing melebihi ambang batas minimum 0.70 dan 0.50. Dengan demikian, konstruk ini tergolong reliabel dan valid, serta sekitar 68.9% variansi dari indikator-indikator tersebut mampu dijelaskan oleh konstruk Pengembangan Karier. Di antara indikator-indikator yang digunakan, indikator kemungkinan kemunduran memiliki nilai outer loading tertinggi, yaitu 0.842. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran personil akan potensi penurunan karier jika tidak menunjukkan kinerja baik

merupakan aspek yang paling kuat dalam membentuk persepsi mereka terhadap pengembangan karier.

Variabel Kepuasan Kerja terdiri atas enam indikator reflektif, yaitu supervisi (Kk1), lingkungan kerja (Kk2), promosi (Kk3), dukungan rekan kerja (Kk4), tantangan mental dalam pekerjaan (Kk5), dan imbal balik berupa upah/gaji (Kk6). Seluruh indikator memiliki nilai outer loading yang tinggi, dengan rentang antara 0.785 hingga 0.847. Hal ini menandakan bahwa semua indikator valid. Nilai Composite Reliability mencapai 0.921 dan AVE sebesar 0.660, yang berarti konstruk ini memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen. Indikator dengan outer loading tertinggi adalah pekerjaan yang menantang secara mental (0.847), yang menunjukkan bahwa tantangan dalam pekerjaan merupakan sumber utama kepuasan bagi personil Polres Cirebon. Artinya, semakin menantang dan berkembang suatu pekerjaan secara mental, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan.

Variabel Kinerja Personil diukur melalui lima indikator, yakni kualitas (Kp1), kuantitas (Kp2), ketepatan waktu (Kp3), tingkat pengawasan yang diperlukan (Kp4), dan hubungan antar pribadi (Kp5). Seluruh indikator ini memiliki outer loading yang tinggi, berkisar antara 0.795 hingga 0.844, yang berarti semua indikator valid. Nilai Composite Reliability sebesar 0.908 dan AVE sebesar 0.664 menunjukkan bahwa variabel ini sangat reliabel dan memiliki validitas konvergen yang baik. Di antara indikator-indikator tersebut, indikator kuantitas menunjukkan outer loading tertinggi (0.844), sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan

personil dalam menyelesaikan tugas sesuai target kuantitas menjadi aspek yang paling mencerminkan kinerja mereka.

4.2.2 Hasil Inner Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen (Ghozali, 2011). Penelitian ini menggunakan Teknik structural equation model (SEM) dengan menggunakan metode Partial Least Square yang berfungsi untuk mengetahui pengaruh variabel Pengembangan karier, Kepuasan kerja dan Kinerja Personil. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Hasil Path Coefficients

| Variabel | Original Sample | Mean of subsamples | Standart deviation | T-statistic | P-value | Hasil |
|---|-----------------|--------------------|--------------------|-------------|---------|--------------------|
| H1 Pengembangan karier -> Kinerja Personil | 0.426 | 0.426 | 0.058 | 7.358 | 0.000 | Positif signifikan |
| H2 Pengembangan karier -> Kepuasan kerja | 0.872 | 0.871 | 0.018 | 49.115 | 0.000 | Positif signifikan |
| H3 Kepuasan kerja -> Kinerja Personil | 0.516 | 0.515 | 0.057 | 9.033 | 0.000 | Positif signifikan |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

H1 : Berdasarkan hasil perhitungan path coefficients, pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Personil pada personil Polres Cirebon menunjukkan nilai original sample sebesar 0,426 dengan P-value sebesar 0,000. Karena nilai P-value lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa

Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik pengembangan karier yang diberikan kepada personil, seperti melalui pelatihan, pembinaan, dan perencanaan jalur karier yang jelas, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh personil dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kinerja yang dimaksud mencakup aspek kualitas hasil kerja, pencapaian target, ketepatan waktu, kemandirian dalam bekerja, serta kemampuan menjaga hubungan kerja yang baik.

H2 : Hasil analisis menunjukkan bahwa Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai original sample sebesar 0,872 dan P-value sebesar 0,000. Karena P-value berada di bawah 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini diterima. Artinya, semakin baik pengembangan karier yang dirasakan oleh personil, maka tingkat kepuasan kerja juga akan meningkat. Personil yang mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya, merasa didukung dalam memperkuat posisi mereka, serta mendapatkan pelatihan yang berkelanjutan, cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini tercermin dalam rasa aman di lingkungan kerja, hubungan baik dengan rekan dan atasan, kesempatan promosi yang adil, serta apresiasi terhadap gaji yang diterima.

H3 : Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Personil juga menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dengan nilai original sample sebesar 0,516 dan P-value sebesar 0,000. Nilai P-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis ini dapat diterima. Hasil ini memperlihatkan bahwa personil

yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja yang tinggi memotivasi personil untuk bekerja lebih maksimal, menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan mampu bekerja secara mandiri. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja menjadi faktor penting yang mendukung pencapaian kinerja optimal di lingkungan Polres Cirebon.

4.2.3 Indirect Effect

Setelah melakukan uji model pengukuran, dilakukan uji model struktural. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah t-statistics atau nilai kritis, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki nilai kritis (T-Statistics) lebih dari 1.982. kriteria yang kedua adalah P-Value, di mana hipotesis diterima.

Tabel 4. 9 Indirect Effect

| Hubungan Variabel | T-statistic | P Value | Kesimpulan |
|--|-------------|---------|------------|
| Pengembangan karier terhadap Kinerja Personil melalui Kepuasan kerja | 8.804 | 0.000 | Mendukung |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh dari data yang ada, hubungan antara Pengembangan karier terhadap Kinerja Personil melalui Kepuasan kerja menunjukkan nilai T-Statistic sebesar 8.804, yang jauh melebihi nilai T-tabel sebesar 1.982. Selain itu, nilai P-Value yang dihasilkan adalah 0.000, yang secara signifikan lebih kecil dari batas signifikansi 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Pengembangan karier terhadap Kinerja Personil yang dimediasi oleh Kepuasan kerja sangat signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang

diajukan dapat diterima, yang berarti Pengembangan karier memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil, dengan peran mediasi yang sangat kuat dari Kepuasan kerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik dan berkembangnya karier seorang personil, maka semakin besar pula kemungkinan mereka untuk menunjukkan kinerja yang optimal, terlebih apabila mereka merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja, dalam hal ini, berfungsi sebagai faktor yang memperkuat dampak dari Pengembangan karier terhadap kinerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja personil, perlu dilakukan perhatian yang lebih pada pengembangan karier yang berkelanjutan serta meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Dalam konteks Polres Cirebon, hasil ini mengindikasikan pentingnya bagi institusi untuk tidak hanya memberikan kesempatan bagi pengembangan karier secara teknis, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja personil. Hal ini akan berdampak positif terhadap kinerja mereka, karena kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan lebih profesional. Oleh karena itu, Polres Cirebon perlu mengintegrasikan program pengembangan karier dengan upaya untuk meningkatkan kualitas kerja dan kepuasan personil, agar dapat menciptakan kinerja yang optimal dalam menjalankan tugas-tugas kepolisian.

4.2.4 Pengujian Hipotesis

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode

bootstrap terhadap sampel. Pengujian hipotesis ini akan dijelaskan ketertarikan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, seperti dijelaskan pada hasil berikut:

1) Pengaruh Pengembangan karier Terhadap Kinerja Personil

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, hubungan antara Pengembangan karier dan Kinerja Personil menunjukkan hasil yang signifikan secara statistik. Dengan nilai T-statistic sebesar 7.358, yang lebih besar dari nilai T-tabel sebesar 1.982, serta nilai P-value sebesar 0.000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0.05, dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karier memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil. Nilai koefisien jalur sebesar 0.426 menunjukkan bahwa setiap peningkatan dalam aspek Pengembangan karier akan mendorong peningkatan Kinerja Personil secara signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan karier yang lebih baik dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja personil dalam menjalankan tugasnya dengan lebih optimal.

2) Pengaruh Pengembangan karier Terhadap Kepuasan kerja

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja. Dengan nilai T-statistic sebesar 49.115, yang jauh melebihi nilai T-tabel 1.982 dan nilai P-value yang sangat kecil (0.000), dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Nilai koefisien jalur sebesar 0.872 menunjukkan bahwa semakin tinggi

Pengembangan karier, maka semakin tinggi pula Kepuasan kerja yang dirasakan oleh personil. Hal ini berarti bahwa apabila pengembangan karier dilakukan dengan baik, maka personil akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya, yang pada gilirannya berpotensi meningkatkan kualitas kinerja mereka.

3) Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Personil

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil. Nilai T-statistic sebesar 9.033 dan P-value sebesar 0.000 menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan secara statistik. Koefisien jalur sebesar 0.516 mengindikasikan bahwa peningkatan Kepuasan kerja akan meningkatkan Kinerja Personil secara signifikan. Ini menegaskan bahwa ketika personil merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung untuk memberikan kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam mendorong produktivitas dan kinerja yang lebih tinggi di lingkungan kerja.

4.2.5 R Square

Pengujian R-squared (R^2) merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengukur tingkat Goodness of Fit suatu model struktural. Nilai R-squared (R^2) dipergunakan untuk mengukur seberapa besar variabel laten endogen yang merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain (dalam penelitian ini adalah variabel dependen dan mediasi) dijelaskan oleh variabel laten eksogen yang merupakan variabel independen.

Tabel 4. 10 R Square

| Variabel | Nilai R-Square |
|------------------|----------------|
| Kinerja Personil | 0.829 |
| Kepuasan kerjas | 0.759 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian nilai R-Square, variabel Kinerja Personil menunjukkan nilai R-Square sebesar 0.829. Hal ini berarti bahwa sebesar 82.9% variasi yang terjadi pada Kinerja Personil dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model penelitian ini, termasuk Pengembangan karier dan Kepuasan kerja sebagai variabel yang memengaruhi. Sisanya, sebesar 17.1%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai R-Square yang tinggi ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini cukup baik dalam menjelaskan hubungan antara Pengembangan karier, Kepuasan kerja, dan Kinerja Personil.

Untuk variabel Kepuasan kerja, nilai R-Square sebesar 0.759 menunjukkan bahwa 75.9% variasi dalam Kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang ada dalam model, dengan Pengembangan karier sebagai salah satu faktor utama yang mempengaruhi. Sisanya, yaitu 24.1%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini. Hasil ini memperlihatkan bahwa Pengembangan karier memainkan peran penting dalam meningkatkan Kepuasan kerja personil, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Tingginya nilai R-Square pada kedua variabel ini, Kinerja Personil dan Kepuasan kerja, menunjukkan bahwa model penelitian yang digunakan cukup akurat dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Hal ini menguatkan temuan

bahwa Pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap kedua variabel tersebut. Peningkatan kualitas Pengembangan karier tidak hanya meningkatkan Kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi besar terhadap peningkatan Kinerja Personil Polres Cirebon. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya perhatian terhadap Pengembangan karier dalam rangka membentuk personil yang lebih profesional dan berdedikasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dalam menjalankan tugas kepolisian secara lebih efektif dan efisien.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Pengembangan karier Terhadap Kinerja Personil

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh melalui metode Partial Least Square (PLS), variabel Pengembangan karier terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil di Polres Cirebon. Nilai path coefficient sebesar 0.426, T-statistic sebesar 7.358 yang jauh lebih besar dari T-tabel sebesar 1.982, serta P-value sebesar 0.000 yang jauh di bawah batas signifikansi 0,05, menunjukkan bahwa hubungan antara Pengembangan karier dan Kinerja Personil adalah signifikan secara statistik.

Hasil ini mengindikasikan bahwa Pengembangan karier memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan Kinerja Personil. Pengembangan karier mencakup berbagai aspek, seperti pelatihan, pengalaman kerja, dan peningkatan kompetensi dalam menghadapi tugas-tugas kepolisian. Semakin tinggi pengembangan karier yang diterima personil, semakin besar pula kemampuannya dalam menghadapi tantangan yang ada di lapangan. Hal ini memungkinkan mereka

untuk bekerja dengan lebih efisien, memberikan keputusan yang lebih tepat, serta meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas yang dihadapi sehari-hari.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Raharjo & Santosa (2020), yang juga menemukan bahwa Pengembangan karier yang baik berkontribusi pada peningkatan kinerja personil kepolisian. Dalam studi tersebut, dijelaskan bahwa pelatihan dan pengalaman yang memadai meningkatkan kemampuan personil dalam menangani tugas-tugas yang lebih kompleks dan mengarah pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, institusi kepolisian harus lebih memperhatikan aspek pengembangan karier personil, dengan memberikan kesempatan untuk pelatihan yang sesuai dan tantangan yang dapat meningkatkan kemampuan mereka.

Dengan pengembangan karier yang terus-menerus, personil kepolisian di Polres Cirebon dapat menghadapi tantangan dan perubahan dalam tugas mereka dengan lebih siap dan efektif. Pengembangan ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada peningkatan soft skills yang sangat diperlukan dalam dunia kepolisian, seperti pengambilan keputusan cepat, komunikasi efektif, serta adaptasi terhadap situasi yang berubah-ubah. Hasil penelitian ini mempertegas pentingnya investasi dalam pengembangan karier sebagai langkah strategis untuk meningkatkan kinerja personil, yang pada akhirnya akan mendukung peningkatan pelayanan publik dan efektivitas penegakan hukum.

4.3.2 Pengaruh Pengembangan karier Terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh melalui metode Partial Least Square (PLS), dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karier memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja personil Polres Cirebon. Nilai Path Coefficient untuk hubungan ini adalah 0.872, dengan T-statistic sebesar 49.115, yang jauh lebih besar dari nilai T-tabel sebesar 1.982, serta P-value sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa Pengembangan karier berperan sangat penting dalam meningkatkan Kepuasan kerja, yang berarti semakin baik pengembangan karier yang diberikan kepada personil, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Pengembangan karier yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi pelatihan, kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pengalaman yang relevan dengan tugas mereka, serta peningkatan keterampilan yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas kepolisian. Program pengembangan yang baik memberikan personil kesempatan untuk berkembang dalam profesinya, yang pada gilirannya akan meningkatkan rasa kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja ini tidak hanya berhubungan dengan aspek materi, tetapi juga dengan pengakuan atas prestasi, kesempatan untuk berkembang, serta adanya dukungan untuk mengatasi tantangan yang mereka hadapi dalam menjalankan tugas.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Luthans (2011), yang menyatakan bahwa pengembangan karier yang baik dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja seseorang. Program pengembangan karier yang efektif dapat memberikan rasa pencapaian dan pemberdayaan, yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen dan kepuasan terhadap pekerjaan. Dalam konteks Polres Cirebon, hasil ini menunjukkan pentingnya bagi institusi untuk memberikan perhatian lebih pada aspek pengembangan karier sebagai upaya untuk

meningkatkan kepuasan kerja personil, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kinerja yang lebih baik dalam menjalankan tugas-tugas kepolisian.

Oleh karena itu, penting bagi Polres Cirebon untuk terus memberikan peluang bagi personil dalam meningkatkan karier mereka melalui pelatihan, pendidikan, dan pemberian kesempatan untuk menangani tugas yang lebih menantang. Dengan demikian, institusi tidak hanya akan meningkatkan kepuasan kerja personil, tetapi juga memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis, yang pada akhirnya akan memperkuat kinerja mereka dalam menjalankan tugas penegakan hukum.

4.3.3 Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Personil

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh melalui metode Partial Least Square (PLS), variabel Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil di Polres Cirebon. Hasil yang diperoleh menunjukkan nilai original sample sebesar 0.516, T-statistic sebesar 9.033 yang jauh melebihi nilai T-tabel sebesar 1.982, serta P-value sebesar 0.000 yang jauh lebih kecil dari batas signifikansi 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara Kepuasan kerja dan Kinerja Personil adalah signifikan secara statistik.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada perasaan puas yang dimiliki oleh personil terhadap pekerjaan mereka, baik dari segi gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun kesempatan untuk berkembang. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong personil untuk lebih berkomitmen dalam melaksanakan tugas mereka, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Ketika personil merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi

untuk memberikan yang terbaik dalam menjalankan tugas kepolisian, baik dalam pelayanan kepada masyarakat maupun dalam penegakan hukum.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tamba & Dewi (2020), yang menunjukkan bahwa Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di berbagai instansi, termasuk dalam konteks kepolisian. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepedulian terhadap tugas, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja personil. Dengan demikian, institusi kepolisian perlu memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja personil, seperti peningkatan kualitas lingkungan kerja, pemberian penghargaan, serta kesempatan untuk pengembangan karier yang dapat meningkatkan rasa puas personil terhadap pekerjaan mereka.

Secara keseluruhan, pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Personil ini menunjukkan bahwa institusi kepolisian, dalam hal ini Polres Cirebon, perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan perhatian pada kebutuhan serta kesejahteraan personil. Dengan memberikan kepuasan kerja yang tinggi, diharapkan personil akan semakin bersemangat dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. **Pengembangan karier** terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Kinerja Personil** Polres Cirebon. Semakin baik Pengembangan karier yang diberikan, semakin besar potensi personil untuk meningkatkan kinerja mereka. Pengembangan karier yang mencakup pelatihan, pengalaman, dan kesempatan menghadapi tantangan baru berkontribusi pada peningkatan kemampuan personil dalam menyelesaikan tugas kepolisian secara lebih efisien dan efektif.
2. **Pengembangan karier** juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Kepuasan kerja personil**. Personil yang mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karier mereka melalui pelatihan dan pengalaman yang bervariasi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi ini pada gilirannya memperkuat komitmen dan motivasi mereka dalam menjalankan tugas, yang berdampak positif pada kinerja keseluruhan.
3. **Kepuasan kerja** terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Kinerja Personil**. Personil yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi lebih tinggi dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam melaksanakan tugas. Kepuasan kerja yang

tinggi akan meningkatkan tanggung jawab dan kinerja personil dalam menjalankan tugas-tugas kepolisian, yang berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan kualitas pelayanan publik.

5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini dapat diterapkan oleh Polres Cirebon adalah sebagai berikut:

1. Polres Cirebon perlu menyediakan program pelatihan yang komprehensif, termasuk pelatihan teknis dan non-teknis, untuk meningkatkan keterampilan personil dalam menghadapi tantangan di lapangan. Pelatihan yang berfokus pada keterampilan kepemimpinan, komunikasi, dan manajemen stres dapat meningkatkan profesionalisme personil, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.
2. Polres Cirebon perlu Memberikan kesempatan bagi personil untuk terlibat dalam berbagai tugas dan tantangan baru akan memperkaya pengalaman mereka dan meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi berbagai situasi. Hal ini akan mendorong pengembangan karier secara lebih efektif, yang berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja.
3. Polres Cirebon perlu memastikan adanya jalur pengembangan karier yang jelas bagi personil, termasuk kesempatan untuk promosi atau posisi yang lebih tinggi. Memberikan insentif bagi personil yang berhasil menunjukkan kinerja terbaik dalam program pengembangan karier akan meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

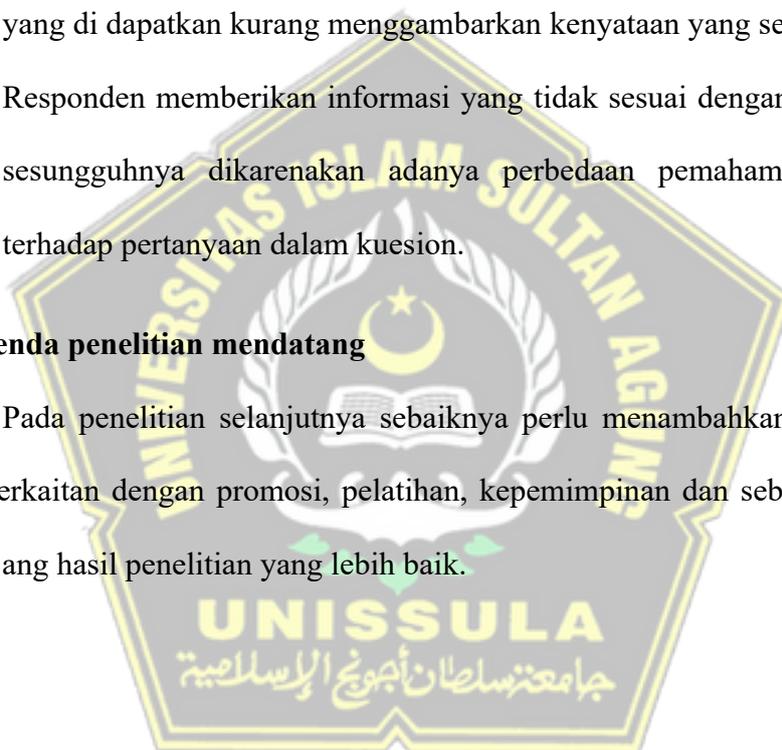
5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang menjadi salah satu faktor penelitian ini kurang sempurna sehingga bisa menjadi perhatian bagi peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian dengan variabel yang sama dengan penelitian ini. Adapun yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya:

1. Keterbatasan jumlah responden yang hanya 201 orang menyebabkan respon yang di dapatkan kurang menggambarkan kenyataan yang sesungguhnya.
2. Responden memberikan informasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya dikarenakan adanya perbedaan pemahaman responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner.

5.4 Agenda penelitian mendatang

Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan promosi, pelatihan, kepemimpinan dan sebagainya untuk menunjang hasil penelitian yang lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Akhmal, A., Laia, F., Ruri, &, & Sari, A. (2019). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A)*, 08.
- Al Rinadra, M., Fauzi, A., Galvanis, W. J., Unwalki, J., Awwaby, M., Satria, H., & Darmawan, I. (2023). Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6), 753–767. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>
- Arif, M. (2021). Tugas dan fungsi kepolisian dalam perannya sebagai penegak hukum menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang kepolisian. *Al-Adl: Jurnal Hukum*, 13(1), 91–101.
- Arifin, S. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Sukun Kota Malang. *Seminar Nasional Sistem Informasi*, 7(1), 3965–3972.
- Aromega, T. N., Kojo, C., & Lengkong, V. P. K. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Yuta Hotel Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 741–750.
- Azhad, M. N., & Mahayanti, L. (2022). KEPUASAN KERJADAN PENGEMBANGAN KARIER PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Manajerial*, 9(3), 338–341. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v9i03.4181>
- Barkhuizen, N., Mogwere, P., & Schutte, N. (2014). Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher education institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 69–77. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p69>
- Bupu, Y. Y., & Wardani, D. (2025). The Influence of Career Development, Work Motivation, And Work Discipline On Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Ekonomika*. <https://journal.ibs.ac.id/index.php/jime/article/view/559>
- Damanik, Y. R., Lumbanraja, P., & Sinulingga, S. (2020). The Effect of Talent Management and Self-Efficacy through Motivation toward Performance of Population and Civil Notice of Simalungun District. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(1), 1.
- Damarasri, B. N., & Ahman, E. (2020). TALENT MANAGEMENT AND WORK MOTIVATION TO IMPROVE PERFORMANCE OF EMPLOYEES. 1(4). <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Divya Malika, & Aminuddin Irfani. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerjaterhadap Kinerja Karyawan pada PT. X. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 43–46. <https://doi.org/10.29313/jrmb.v2i1.933>
- Dwi Rahayu, A., & Bambang Mahargiono, P. (2020). PENGARUH MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 1(1), 1–19.

- Estikomah, & Alimatus Sahrah. (2019). PENGARUH PERSEPSI PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS POLISI WANITA DI MAPOLDA DIY. *Prosiding Seminar Nasional Pakar Ke 2; Buku 2 : Sosial Dan Humaniora*, 1–7.
- Fahmi, I., & Ali, H. (2022). *DETERMINATION OF CAREER PLANNING AND DECISION MAKING: ANALYSIS OF COMMUNICATION SKILLS, MOTIVATION AND EXPERIENCE (LITERATURE REVIEW HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)*. 3(5). <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i5>
- Febrianti, N. T., Suharto, S., & Wachyudi, W. (2020). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION IN PT JABAR JAYA PERKASA. *International Journal of Business and Social Science Research*, 25–35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n2p3>
- Febrina, F. (2020). *THE INFLUENCE OF CAREER DEVELOPMENT TOWARDS EMPLOYEES' PERFORMANCE ACHIEVEMENT AT MINISTRO CAFE MEDAN*. repository.uph.edu. <http://repository.uph.edu/10031/>
- Fouad, N. A., Kozlowski, M. B., Schams, S. S., Weber, K. N., Tapia, W. D., & Burrows, S. G. (2023). Why Aren't We There Yet? The Status of Research in Women's Career Development. *Counseling Psychologist*, 51(6), 786–848. <https://doi.org/10.1177/00110000231178539>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 31, Issue 4, pp. 457–473). Routledge. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Gupta, M. (2019). Does work engagement mediate the perceived career support- and career adaptability- work performance relationship? *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 310–327. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0032>
- Handoko, D. S., & Handoko, M. F. R. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Homepage*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Hendy Tannady, Yan Erlyana, & Filscha Nurprihatin. (2019). Effects of Work Environment and Self Efficacy toward Motivation of Workers in Creative Sector in Province of Jakarta, Indonesia. *OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT*, 20(172), 165–169.
- Hidayat, A. T., & Agustina, T. (2020). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Polisi Lalu Lintas Polresta Banjarmasin. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 2(1), 48–53. <https://doi.org/10.35899/biej.v2i1.50>
- himma Ulya. (2022). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA, PERENCANAAN SDM, DAN AUDIT SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN EFFECT OF

- TALENT MANAGEMENT, HR PLANNING, AND HR AUDIT ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila*.
- Hongal, P., & Kinange, Dr. U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(01), 64–71. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Irfan, M. (2022). Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3). <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i3.1315>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Kaydan Tajeddini, Emma Martin, & Alisha Ali. (2020). Enhancing Hospitality Business Performance : The Role of Entrepreneurial Orientation and Networking Ties in a Dynamic Environment. *International Journal of Hospitality* , 2, 0278–4319.
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431–441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: a critical review of the literature on talent management. *Employee Relations*, 44(1), 94–120. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>
- Luh Sri Kumbadewi, I Wayan Suwendra, & Gede Putu Agus Jana Susila. (2021). PENGARUHUMUR, PENGALAMAN KERJA, UPAH, TEKNOLOGI DAN LINGKUNGAN KERJATERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN. *E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen* , 9, 1–9.
- Mahjoub, M., Atashsokhan, S., Khalilzadeh, M., Aghajanloo, A., & Zohrehvandi, S. (2018). Linking “project success” and “strategic talent management”: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *Procedia Computer Science*, 138, 764–774. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.100>
- Mangkat, R. S., Tewal, B., & Taroreh, R. N. (2019). PENGARUH PENGALAMAN KERJA, PELATIHAN, NILAI PRIBADI DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA ANGGOTA POLISI PADA KANTOR PUSAT KEPOLISIAN DAERAH SULAWESI UTARA. *Pengaruh Pengalaman Kerj ... 3319 Jurnal EMBA*, 7(7), 3319–3328.
- Mangkunegara, A. P. A. A. (2015). *Perilaku dan budaya organisasi* (Vol. 1). Refika Aditama .
- Mathew, A. (2015). Talent Management Practices in Select Organizations in India. *Global Business Review*, 16(1), 137–150. <https://doi.org/10.1177/0972150914553527>
- Mulyadi, T., Purnamasari, E., & Hatta, H. R. (2023). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kedai Kopi. *Remik*, 7(2), 1132–1143. <https://doi.org/10.33395/remik.v7i2.12330>

- Mutahir, A., Ujianto, & Abdurrakhman, M. Z. (2023). PENGARUH BUDAYA KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN INSENTIF TERHADAP MOTIVASI KERJA. *Kindai*, 17(1), 044–054.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- Nuriman, H. (2021). The Analysis Of Competence And Career Development Impact On Work Motivation And Its Implication Toward Employee's Performance. In *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* (Vol. 1, Issue 1).
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *Journal of Academic Librarianship*, 47(2). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319>
- Pahrudin, S., & Jalaludin, J. (2022). Penerapan Kepuasan Kerja(Talent Management) pada Karawan Logistik Farmasi di RS Abdul Radjak Purwakarta. *JAMMIAH (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Syariah)*, 2(2), 83–96. <https://doi.org/10.37726/jammiah.v2i2.203>
- Polii, F. R., Masengi, E. E., Mokat, J. E. H., & Rattu, J. (2023). *Pengembangan Karier Anggota Direktorat Samapta Kepolisian Daerah Sulawesi Utara*. <https://ejurnal-mapalus-unima.ac.id/index.php/administro/login>
- Prakosa, A. B. (2023). *Pengaruh Kepuasan Kerjaterhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengembangan Karir Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Akademi Kepolisian Semarang)*. Diss. Universitas Muhammadiyah Surakarta, .
- Rahmawati, Ansari, I., & Tahir, M. (2022). KINERJA POLISI SATUAN LALU LINTAS (SATLANTAS) DI POLRES WAJO. *Journal.Unismuh.*, 3(3). <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- Rahmawati, H. A. (2019). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI RETENSI KARYAWAN PADA PD. BPR BANK DAERAH LAMONGAN. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 419–430.
- Rastgoo, P. (2016). The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2), 653–662. <https://doi.org/10.11118/actaun201664020653>
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021a). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046–2069. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021b). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046–2069. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>

- Rezki, M., Saga, R., & Samad, A. (2022). ANALISIS PELAYANAN PUBLIK DAN KINERJA PERSONIL TERHADAP KEPUASAN PENGURUSAN SURAT IZIN MENGEMUDI PADA POLRESTABES KOTA MAKASSAR. *Jurnal Sains Manajemen Nitro*, 2(1). <https://ojs.nitromks.ac.id/index.php/jsmn>
- Rinadra, M. Al, Fauzi, A., Galvanis, W. J., & ... (2023). Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur). *Jurnal Ilmu* <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1613>
- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Riyadi, A., & Onsardi. (2023). PENGARUH BUDAYA KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN PT. SINAR NIAGA SEJAHTERA. *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 4(2), 605–614. www.jurnal.umb.ac.id
- Saputra, R., & Yuliasri. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, Stres Kerja dan Social Quotient Terhadap Kinerja Polisi Satlantas Polres Kota Bukittinggi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 2(2), 104–113.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Setiadi, A., Endah Winarti HS, & M Taufiq. (2016). ANALISIS KOMUNIKASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN PENGEMBANGAN KARIR SEBAGAI VAIABEL MODERASI (STUDI KASUS PADA AKADEMI KEPOLISIAN). *Dharma Ekonomi*, 44, 65–79.
- Shaito, F. (2019). *Career Development: An Overview*.
- Siagian, S. P. (1997). *Manajemen Suatu Pengantar*,. Alumni.
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020a). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020b). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance?: Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management*, 25(1–2), 47–68. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078>
- Viany, H., & Susilo, O. H. (2018). PENGARUH KEPUASAN KERJATERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol (Vol. 60, Issue 2)*.
- Wang, K., & Priyantono, P. (2025). PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN AKADEMIS. *Journal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*, 7(1), 1080–1093.
- Wau, J., & Purwanto, P. (2021). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, WORK MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>

- Widisono, G., Djamil, M., & Saluy, A. B. (2021). *THE EFFECT OF MOTIVATION AND COMPETENCE ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF PT. PARAMITA BANGUN SARANA TBK WITH CAREER DEVELOPMENT AS INTERVENING VARIABLE*. 2(4). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i4>
- Yulizar, Y., Sarboini Sarboini, & Mariati Mariati. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Personil Polri pada Satuan Kerja Biro Operasi Polda Aceh. *EMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)* , 6(2), 59-70. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v6i1.339>

