

**ANALISIS TUNJANGAN KINERJA DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP KINERJA ANGGOTA DITPAMOBVIT
MELALUI MOTIVASI KERJA PADA POLDA
SULAWESI SELATAN**

TESIS

Diajukan oleh :

**HERLINA MARSYLITA SENEN
NIM : 4619104062**



Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Magister Manajemen

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR**

2023

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Analisis Tunjangan Kinerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Anggota Ditpamobvit Melalui Motivasi Kerja Pada Polda Sulawesi Selatan

Nama : Herlina Marsylita Senen

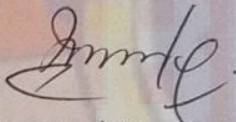
Nim : 4619104062

Program Studi : Manajemen

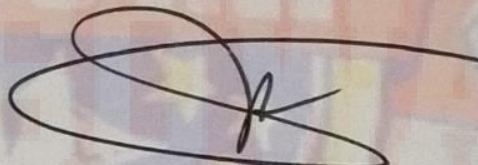
**Menyetujui
Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Sukmawati Marjuni, SE., M.Si

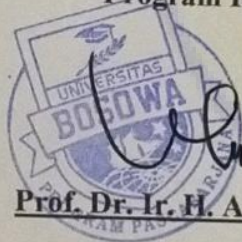


Dr. Chahyono, S.E, M.Si

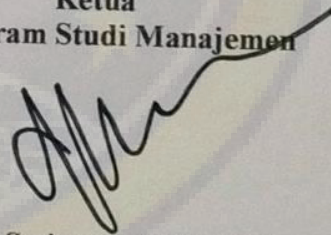
Mengetahui

**Direktur
Program Pascasarjana**

**Ketua
Program Studi Manajemen**



Prof. Dr. Ir. H. A. Muhibuddin, MS



Dr. Ir. Lukman Setiawan, S.Si., S.Psi., SE., MM, IPU

HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari /tanggal : 24 Februari 2023

Tesis atas nama : Herlina Marsylita Senen

Nim : 4619104062

Telah Diterima oleh Panitia Ujian tesis program pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar magister pada program studi Manajemen.

PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Dr. Sukmawati, S.E., M.Si

Sekretaris : Dr. Cahyono, S.E., M.Si

Anggota Penguji : 1. Dr. Muh. Kafrawi Yunus., SE., M.M.

2. Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si

(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

Makassar, 24 Februari 2023

Direktur,



Prof. Dr. Ir. A. Muhibuddin, M.S.

NIDN: 00 0508 6301

PERNYATAAN ORISINALISASI TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain, untuk memperoleh gelar Akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan saya bersedia tesis (MAGISTER) di batalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 2 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, November 2022

Mahasiswa,



Herlina Marsylita Senen
NIM : 4619104062

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian dan penyusunan tesis yang berjudul : **“Analisis Tunjangan Kinerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Anggota Ditpomobvit Melalui Motivasi Kerja Pada Polda Sul-Sel”**. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mewariskan keteladanan yang baik dalam kehidupan umat manusia.

Tesis ini telah kami susun dengan maksimal dan mendapatkan bantuan dari berbagai pihak sehingga tesis ini dapat disusun dengan lancar. Untuk itu kami menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan tesis ini. Tidak terlepas dari semua itu, kami menyadari sepenuhnya bahwa masih ada kekurangan baik dari segi susunan kalimat maupun tata bahasanya. Oleh karena itu dengan tangan terbuka kami menerima segala saran dan kritik dari pembaca agar kami dapat memperbaiki isi tesis ini.

Berkaitan dengan kesemuanya itu, merupakan suatu kewajiban yang tidak berlebihan apabila pada kesempatan ini, peneliti dengan tulus menyampaikan hormat dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. H.A. Muhibuddin, MS selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar
2. Bapak Dr. Ir. Lukman Setiawan, S.Si., S.Psi., SE., MM, IPU. selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar yang telah membantu dengan begitu baik dan dengan penuh kesabaran memberikan

bimbingan kepada peneliti, menyediakan waktu, tenaga, serta pikiran demi mengarahkan peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.

3. Ibu Dr. Sukmawati Marjuni, SE., M.Si. dan bapak Dr. Cahyono, SE., M.Si. selaku pembimbing I dan pembimbing II yang telah meluangkan waktunya memberikan bimbingan, arahan, dan saran-saran yang telah diberikan kepada peneliti.
4. Para Dosen dan Asisten Dosen yang tidak disebutkan namanya satu persatu yang telah banyak memotivasi dan membantu sehingga penyelesaian studi pada Program Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar dapat diselesaikan dengan baik.
5. Kepala dan staf pada Polda Sul-Sel khususnya pada Bagian Ditpamobvit Polda Sulawesi Selatan yang telah memberikan izin untuk mengambil data-data sehubungan dengan penelitian ini.
6. Kedua orang tua tercinta Ayahanda dan Ibunda, serta saudara-saudaraku, terima kasih atas segala support yang telah kalian berikan dari sejak kami lahir sampai hari ini.
7. Suami dan anak-anakku yang tercinta yang menjadi penyemangat dan pendorong bagi peneliti untuk menyelesaikan study ini.
8. Rekan-rekan perkuliahan dan rekan kerja yang telah memberikan dorongan dan bantuannya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya.

Atas segala keterbatasan dalam penyusunan tesis ini, sehingga mungkin terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati,

peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk perbaikan. Peneliti berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak dan khususnya bagi peneliti.

Makassar, Januari 2023

Herlina Marsylita Senen



ABSTRAK

Herlina Marsylita Senen, Analisis Tunjangan Kinerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Anggota Ditpamobvit Melalui Motivasi Kerja pada Polda Sul-Sel (dibimbing oleh Sukmawati Marjuni dan Chahyono)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tunjangan kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja dan kinerja anggota Ditpamobvit, mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit, serta untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tunjangan kinerja dan pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit melalui motivasi kerja pada Polda Sulawesi Selatan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka digunakan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dengan teknik analisis data menggunakan analisis PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota, hasil uji sobel test bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja, hasil uji sobel test bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit Polda Sulawesi Selatan.

Kata kunci : tunjangan kinerja, pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja anggota Ditpamobvit

ABSTRACT

Herlina Marsylita Senen, Analysis of Performance Benefits and Career Development on the Performance of Ditpamobvit Members Through Work Motivation at the South Sulawesi Regional Police (supervised by Sukmawati Marjuni and Chahyono)

This study aims to determine and analyze the effect of performance allowances and career development on work motivation and performance of Ditpamobvit members, determine and analyze the effect of work motivation on the performance of Ditpamobvit members, as well as to determine and analyze the effect of performance allowances and career development on the performance of Ditpamobvit members through work motivation. at the South Sulawesi Regional Police. To achieve this goal, data collection techniques were used through distributing questionnaires with data analysis techniques using PLS analysis. The results showed that the performance allowance had a positive and significant effect on work motivation, career development had a positive and significant effect on work motivation. Performance allowances have a positive and significant effect on member performance, career development has a positive and significant effect on member performance, motivation has a positive and significant effect on member performance, Sobel test results show that work motivation can mediate the effect of performance allowances on performance, Sobel test results show that motivation work can mediate the effect of career development on the performance of members of the Ditpamobvit Polda South Sulawesi.

Keywords: performance allowance, career development, work motivation and performance of Ditpamobvit members

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEORISINILAN	iii
PRAKATA.....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
E. Lingkup Penelitian	9
F. Sistematika Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR	12
A. Deskripsi Teori	12
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	12
a) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	12
b) Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2. Tunjangan Kinerja	20
a) Pengertian Tunjangan Kinerja	20
b) Jenis-Jenis Tunjangan Kinerja	23
c) Faktor-Faktor Pemberian Tunjangan Kinerja	30
d) Prinsip-Prinsip Tunjangan Kinerja	31

3. Karir	35
a) Pengertian Karir	35
b) Pengertian Pengembangan Karir	43
c) Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir	47
d) Indikator Pengembangan Karir	50
e) Manajemen Karir	53
4. Kinerja Pegawai	57
a) Pengertian Kinerja Pegawai	57
b) Tujuan Kinerja Pegawai	60
c) Penilaian Kinerja Pegawai	61
d) Indikator Kinerja Pegawai	67
e) Kinerja Anggota Polri	68
5. Motivasi	70
a) Teori Motivasi Kerja	70
b) Pengertian Motivasi	72
c) Jenis-Jenis Motivasi	77
d) Indikator Motivasi Kerja	80
B. Penelitian Terdahulu	82
C. Kerangka Pikir	87
D. Hipotesis Penelitian	94
BAB III METODE PENELITIAN	95
A. Jenis Penelitian	95
B. Lokasi Penelitian.....	95
C. Populasi Dan Sampel	95
D. Instrumen Penelitian	97
E. Variabel Penelitian	97
F. Jenis dan Sumber Data	98
G. Teknik Pengumpulan Data	99
H. Teknik Analisis Data	100
I. Definisi Operasional	104

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	106
A.	Gambaran Umum Ditpamobvit Polda Sul-Sel	106
1)	Sejarah Berdirinya	106
2)	Visi dan Misi Ditpamobvit	108
B.	Hasil Penelitian	109
1)	Karakteristik Identitas Responden	109
2)	Indeks Tanggapan Responden atas Variabel Penelitian	113
3)	Uji Keabsahan Butir Pernyataan	121
4)	Analisis Model Pengukuran (Outer model).....	124
5)	Analisis Pengujian Hipotesis Penelitian (Innet Model).....	132
C.	Pembahasan Hasil Penelitian	144
1)	Pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja	145
2)	Pengaruh Pengembangan karir terhadap Motivasi kerja ...	148
3)	Pengaruh Tunjangan kinerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit	150
4)	Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit	151
5)	Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit	152
6)	Pengaruh Tunjangan kinerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit melalui motivasi kerja	155
7)	Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit dimediasi oleh motivasi kerja	157
BAB V	PENUTUP	159
A.	Kesimpulan	159
B.	Saran-saran	161
DAFTAR PUSTAKA	163
LAMPIRAN		

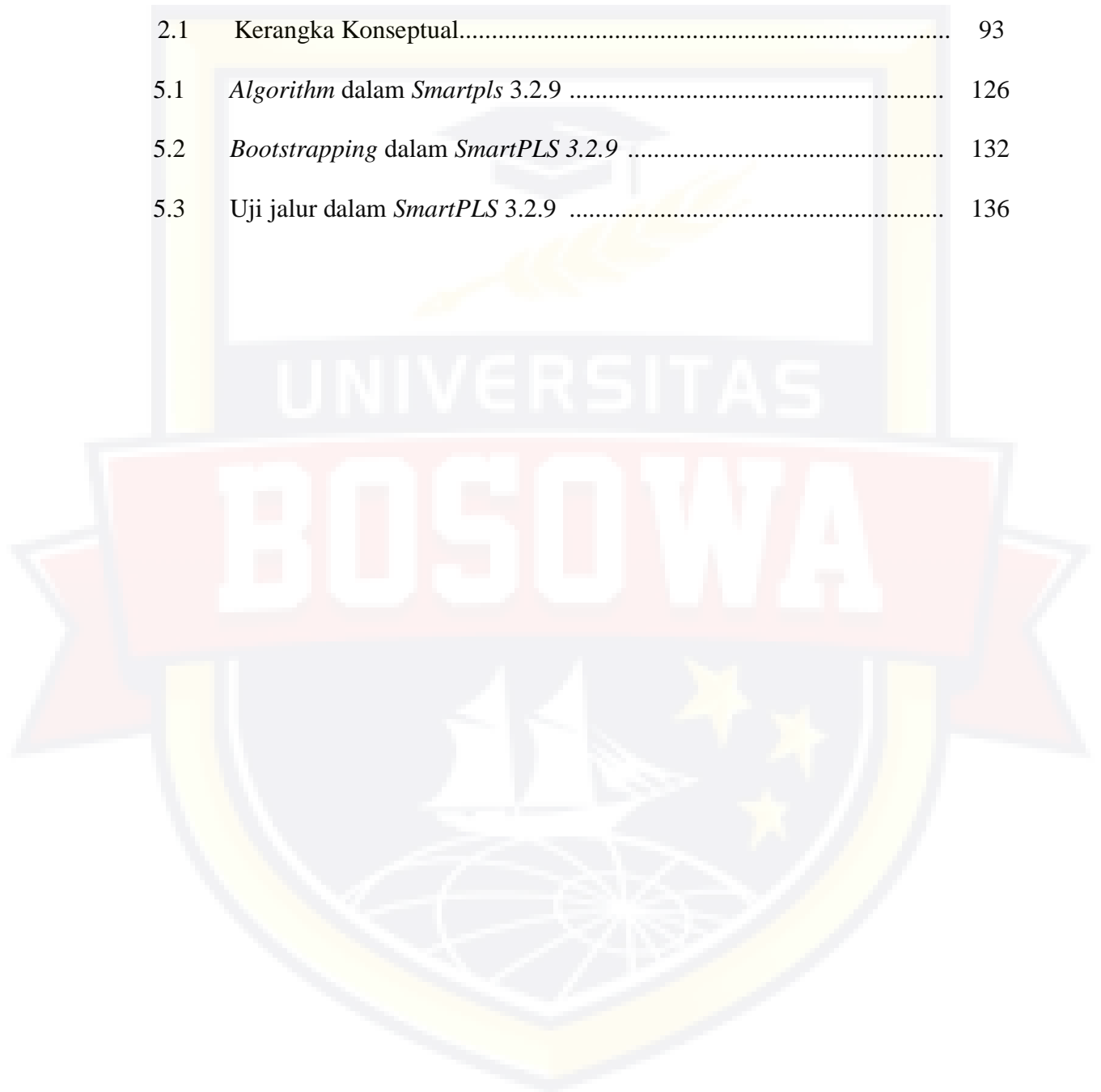
DAFTAR TABEL

Halaman

3.1	Skor Pengukuran Skala	97
3.2	Definisi Operasional Variabel.....	104
5.1	Tabulasi Umur Responden	110
5.2	Tabulasi Jenis Kelamin Responden	110
5.3	Tabulasi Pendidikan Terakhir Responden	111
5.4	Tabulasi Masa Kerja Responden	112
5.5	Tabulasi Status Responden	113
5.6	Kriteria Analisis Deskripsi	114
5.7	Distribusi Responden atas Variabel Tunjangan Kinerja	115
5.8	Distribusi Responden atas Variabel Pengembangan Karir	116
5.9	Distribusi Responden atas Variabel Motivasi Kerja	118
5.10	Distribusi Responden atas Variabel Kinerja Anggota Ditpamobvit ...	120
5.11	Hasil Uji Validitas	122
5.12	Hasil Uji Reliabilitas	123
5.13	Nilai <i>Outer Loading</i> dalam <i>Algorithm SmartPLS 3.2.9</i>	127
5.14	Nilai <i>Cross Loading</i> dalam <i>Algorithm SmartPLS 3.2.9</i>	129
5.15	<i>Heterotrait Monotrait Ratio</i> dalam Uji <i>validity discriminant</i>	130
5.16	Hasil <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	131
5.17	Analisis model fit dalam <i>SmartPLS 3.2.9</i>	133
5.18	Besarnya Nilai <i>Rsquare</i> dan <i>Adjusted Rsquare</i>	134
5.19	Besarnya nilai koefisien jalur, <i>Mean</i> , <i>stdev T-values</i> dan <i>Pvalues</i>	136
5.20	Besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung dalam Proses <i>bootstrapping</i> dalam <i>SmartPLS 3.2.9</i>	141
5.21	Besarnya total pengaruh melalui proses <i>bootstrapping</i> dalam <i>SmartPLS 3.2.9</i>	143
5.22	Ringkasan Uji Hipotesis Penelitian	144

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual.....	93
5.1 <i>Algorithm</i> dalam <i>Smartpls</i> 3.2.9	126
5.2 <i>Bootstrapping</i> dalam <i>SmartPLS</i> 3.2.9	132
5.3 Uji jalur dalam <i>SmartPLS</i> 3.2.9	136



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era perkembangan teknologi yang serba canggih saat ini merupakan suatu tantangan bagi setiap organisasi, oleh karena itu dianggap perlu menyiapkan sumber daya manusia berkualitas agar hasil kerja yang dicapai akan efektif dan efisien. Sumber daya manusia yang berkualitas menunjang organisasi melalui potensi yang dimiliki masing-masing pegawai. Sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi tanpa dukungan aspek manusia sulit kiranya mencapai tujuan organisasi dapat dicapai.

Sumber daya dalam organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dan strategis juga dapat menentukan baik sebagai objek maupun sebagai subjek bagi segala aktivitas organisasi dalam merencanakan, merumuskan, menetapkan dan melaksanakan berbagai kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya. Keinginan yang digariskan diatas tidak akan tercipta dengan sendirinya, melainkan memerlukan dukungan, kemampuan, kemauan dan tekad dari setiap aparatur negara untuk mewujudkannya serta didukung dengan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan organisasi dan menjadi penunjang atas kemajuan suatu organisasi. Sumber daya manusia menjadi sorotan dan tumpuan bagi organisasi untuk dapat bertahan di era globalisasi saat ini, tanpa dukungan sumber

daya manusia yang handal, kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya suatu tujuan organisasi dan pegawai (Hasibuan, 2019 : 10).

Pegawai dituntut untuk memperlihatkan kinerja yang baik. Seorang pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang penting, karena kemajuan organisasi tergantung dari sumber daya yang dimiliki. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau secara keseluruhan selama periode tertentu, dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2018:50).

Motivasi kerja berkaitan keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu, karena terinspirasi dan terdorong untuk melakukan aktivitas sehingga hasil aktivitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2018:23). Sehingga dapat dikatakan bahwa peranan motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini didasari dari pendapat dari Sulistiyani dan Rosidah (2018:280) bahwa fungsi dari motivasi dan kemampuan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dari pendapat yang dikemukakan oleh Afandi (2018:23), Sulistiyani dan Rosidah (2018:280) maka dapat dikatakan bahwa faktor motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya masih ditemukan adanya riset gap, hal ini dapat dilihat dari beberapa penelitian yang dilakukan oleh Tapala (2018), Falergy (2021) *et al.*, Santosa (2018) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dalam penelitian oleh Dhermawan *et al.*, (2012) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka dalam penelitian ini terkait dengan motivasi kerja dengan kinerja pegawai dianggap tidak konsisten, dimana penelitian yang dilakukan oleh Tapala (2018), Falergy (2021) *et al.*, Santosa (2018) mendukung teori motivasi kerja yang telah dikemukakan oleh Afandi (2018:23), Sulistiyani dan Rosidah (2018:280) sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan *et al.*,(2012) tidak mendukung teori motivasi kerja.

Pentingnya motivasi kerja dan kinerja pegawai maka terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya yakni tunjangan kinerja dan pengembangan karir, hal ini dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Silalahi dan Sitorus (2018), Junaidi dan Mirasanti (2020), dan Usmiar (2016), Silalahi dan Sitorus (2018) yang penelitiannya menemukan bahwa tunjangan kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan Hanifah (2017) tidak dapat membuktikan tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Sehingga pada penelitian ini tidak konsisten, oleh karena itu diperlukan diperlukan adanya studi lebih lanjut dalam pengujian kembali mengenai pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja. Kemudian pengujian pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai, yang didasari pada penelitian oleh Najooan *et al.*, (2018), Saleh dan Darwis (2015), Karim (2019) yang menemukan bahwa tunjangan kinerja

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun pada penelitian Hanifah (2017) yang menemukan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana tidak konsistennya peneliti terdahulu, sehingga perlu dilakukan penelitian mengenai pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai.

Menurut Afandi (2018:189) bahwa bagi organisasi, kejelasan pengembangan karir akan membawa manfaat langsung terhadap efisiensi manajemen, disamping itu juga penanganan karir yang baik oleh organisasi akan meningkatkan motivasi kerja. Dari pendapat yang dikemukakan oleh Afandi (2018) maka dapat dikatakan bahwa pengembangan karir memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja, hal ini didukung oleh peneliti yaitu Putri dan Frianto (2019), Balbed dan Sintiasih (2019) serta Safitri (2018) bahwa pengembangan karir mempengaruhi motivasi kerja. Begitupula dengan penelitian yang dilakukan oleh Distyawaty (2017), Miftahuljannah dan Islami (2017), Balbed dan Sintaasih (2019) yang menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Felisa dan Hendratmoko (2020) bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa tidak konsistennya penelitian terdahulu, maka terdapat riset gap, sehingga perlunya dilakukan pengujian kembali.

Berdasarkan hasil pengamatan penelitian terdahulu, dimana masih ditemukan adanya riset gap mengenai pengaruh tunjangan kinerja dan pengembangan karir yang mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai, oleh

karena itu perlu dilakukan penelitian pengaruh tunjangan kinerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan menambahkan variabel motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Hal ini didasari dari penelitian oleh Layuk *et al.*, (2021) yang menemukan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian oleh Hanifah (2017) yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Sehingga pada penelitian ini ditemukan adanya *riset gap*, alasannya karena tidak konsistennya yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Dengan demikian perlu dilakukan pengujian kembali dari penelitian yang dilakukan oleh Layuk *et al.*, (2021) dan Hanifah (2017).

Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja yakni penelitian oleh Rozy (2021) yang menemukan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian oleh Dewi dan Utama (2016) yang tidak dapat membuktikan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, Dengan demikian adanya *riset gap* dalam uji mediasi, maka hal ini yang menjadi alasan peneliti memilih motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

Kebaharuan penelitian ini (*Novelty*), jika dibandingkan dengan peneliti terdahulu yakni peneliti sebelumnya yakni menguji pengaruh langsung dan tidak langsung tunjangan kinerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja pada kantor pemerintahan. Sedangkan peneliti akan menguji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung tunjangan kinerja dan pengembangan kinerja anggota melalui motivasi kerja anggota kepolisian pada Direktorat Pamobvit Polda Sulsel. Ditpamobvit Polda Sulsel merupakan unsur

pelaksana tugas yang berada dibawah Kapolda yang bertugas menyelenggarakan kegiatan pengamanan terhadap obyek khusus yang meliputi personel dan fasilitas, materil logistik, kegiatan dan fasilitas lembaga negara, perwakilan negara asing, lingkungan industri termasuk VIP dan obyek pariwisata yang memerlukan pengamanan khusus,

Dalam penelitian ini, terdapat sejumlah fenomena yakni kinerja Ditpamobvit Polda Sulsel yang terjadi saat ini masih belum sesuai dengan yang ditargetkan, dimana setiap pekerjaan yang dilaksanakan tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Sehingga upaya dalam meningkatkan kinerja Ditpamobvit Polda Sulsel, oleh karena itu perlu ditunjang oleh adanya pemberian tunjangan kinerja guna dapat memotivasi kerja anggota Ditpamobvit Polda Sulsel dan selain itu memberikan kesempatan kepada anggota Ditpamobvit Polda Sulsel dalam hal pengembangan karirnya. Berdasarkan riset gap dan fenomena yang terjadi selama ini, maka hal ini yang menjadi alasan penelitian ini dilakukan dengan judul: “Analisis tunjangan kinerja dan pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit Polda Sulsel melalui motivasi kerja “.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diteliti, maka dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah tunjangan kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Polda Sul-Sel
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Polda Sul-Sel.

3. Apakah tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel.
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel.
6. Apakah tunjangan berpengaruh terhadap kinerja anggota Ditpamobvit melalui motivasi kerja pada Polda Sul-Sel.
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja anggota Ditpamobvit melalui motivasi kerja pada Polda Sul-Sel.

C. Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini mempunyai tujuan untuk :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja pada Polda Sul-Sel
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pada Polda Sul-Sel
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tunjangan terhadap kinerja anggota Ditpamobvit melalui motivasi kerja pada Polda Sul-Sel
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit melalui motivasi kerja pada Polda Sul-Sel.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dengan objek penelitian antara lain :

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar pemikiran tentang teori tunjangan kinerja, pengembangan karir terutama kaitannya dengan kinerja dan motivasi, Selain itu diharapkan juga penelitian ini dapat dijadikan bahan pembandingan penelitian-penelitian di masa mendatang.

b. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau bahan pembandingan bagi Mahasiswa dan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang akan mengambil topik penelitian yang sama dengan peneliti, khususnya masalah sumber daya manusia

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Organisasi POLDA Sul-Sel

Penelitian ini dapat memberikan informasi dan berguna sebagai masukan bagi Anggota Ditpamobvit dalam mengambil kebijakan dan keputusan untuk meningkatkan kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel

b. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya membahas mengenai tunjangan kinerja dan pengembangan karir terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

E. Lingkup Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti membatasi permasalahan dalam penelitian ini sesuai dengan judul yang diajukan, penelitian ini hanya berkaitan dengan analisis Tunjangan Kinerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel melalui motivasi kerja. Untuk memudahkan dalam penelitian ini maka digunakan ruang lingkup penelitian yang membahas dua variabel independen yang terdiri dari variabel tunjangan kinerja dan pengembangan karir, sedangkan satu variabel dependen yaitu kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel dan satu variabel mediasi yaitu motivasi kerja.

F. Sistematika Penelitian

Untuk memudahkan dalam penyusunan tesis ini maka sistematika penelitian dibagi menjadi lima bab yang terkandung dalam setiap bab. Penelitian ini menggunakan sistematika penelitian yaitu sebagai berikut:

Bab I PENDAHULUAN

Bab pertama merupakan bab pendahuluan yang berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua tinjauan pustaka yang menguraikan tentang tinjauan teori dan konsep yang berisikan pengertian manajemen sumber daya manusia, peranan manajemen sumber daya manusia, pengertian tunjangan kinerja, jenis-jenis tunjangan kinerja, faktor-faktor pemberian tunjangan kinerja, prinsip-prinsip program tunjangan kinerja, indikator tunjangan kinerja, pengertian karir, pengertian pengembangan karir, tujuan dan manfaat pengembangan karier, indikator pengembangan karir, pengertian kinerja pegawai, tujuan kinerja, penilaian kinerja, indikator kinerja, teori motivasi kerja, pengertian motivasi, jenis-jenis motivasi, indikator motivasi kerja, penelitian terdahulu, kerangka pikir dan hipotesis

Bab III METODE PENELITIAN

Bab ketiga membahas metode penelitian yang mencakup jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi penelitian, instrumen penelitian, variabel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, definisi operasional.

Bab IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dibahas mengenai gambaran umum lokasi penelitian, visi dan misi, deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, pengujian instrument penelitian (uji validitas dan reliabilitas), analisis *Path* (jalur), pengujian asumsi klasik, pengujian hipotesis (uji t dan f), uji sobel tes serta pembahasan.

Bab V PENUTUP

Pada bab ini berisikan tentang kesimpulan dari serangkaian pembahasan berdasarkan analisis yang telah dilakukan serta saran-saran untuk disampaikan kepada obyek penelitian atau bagi penelitian selanjutnya.



BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a) Pengertian manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu yang efisien dan efektif dan dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan (goal) dengan organisasi, pegawai dan masyarakat yang maksimal. HRM didasarkan pada konsep bahwa setiap pegawai adalah manusia bukan mesin dan bukan hanya menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi pegawai dan hubungan perburuhan yang mulus. Menurut Sedarmayanti (2017:3) menyatakan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu organisasi atau organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga

dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya. Hasibuan (2019:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

Sumber daya manusia adalah sumber untuk mencapai keunggulan kompetitif karena kemampuannya untuk mengkonversi sumber daya lainnya (uang, mesin, metode dan material) ke dalam hasil (produk/jasa). Pesaing dapat meniru sumber lain seperti teknologi dan modal tetapi tidak untuk sumber daya manusia yang unik. Pegawai mempunyai peran yang strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan.

Sumber daya manusia (SDM) perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama organisasi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Dengan peraturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional ini harus dimulai

sejak perekrutan, penyeleksian, dan penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan pengembangan karirnya (Mangkunegara, 2017: 2).

Menurut Dessler (2017:5), manajemen sumberdaya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan pegawai atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan pegawai atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja pegawai.

Sutrisno (2019:6) mengartikan manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah kajian mengenai masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri atas, perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh Pangabean, (2018:5) Manajemen Sumber Daya Manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan

fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelantikan dan pengembangan penempatan yang meliputi : promosi, demosi dan transfer, penilaian kerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisai terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Widodo (2015:113) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM. Mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dan mengoptimasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana SDM itu berada.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia suatu ilmu seni yang digunakan untuk mengatur orang atau pegawai, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Kasmir (2016 :6) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang, tujuan utamanay adalah tetap sama yaitu

memanusiakan manusia dan memberikan kesejahteraan secara profesional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing pegawai.

Hery (2019 :3) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia bias menjadi sumber yang signifikan bagi keunggulan kompetitif organisasi. Berbagai hasil studi yang telah dilakukan di banyak organisasi multi nasional diseluruh dunia, menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat memberikan kemajuan bagi organisasi melalui keunggulan bersaing yang diciptakan oleh orang-orang yang berkualitas yang ada dalam organisasi.

Dari pengertian yang telah disampaikan beberapa ahli di atas dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu rangkaian aktifitas yang telah ditentukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi mulai dari proses pengadaan hingga terjadinya pemutusan hubungan kerja.

Wahjono (2015:14) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia berdasarkan pada aktivitas pengelolaan manusia mulai dari perekrutan sampai pensiun pegawai. Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat.

b) Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia mempunyai peran sangat menentukan hidup matinya organisasi. Apabila SDM dalam organisasi bermoral baik, disiplin, loyal, dan

produktif maka organisasi dapat berkembang dengan baik. Sebaliknya, apabila SDM bersifat statis, bermoral rendah, senang korupsi, kolusi, dan nepotisme maka akan menghancurkan organisasi. Peran SDM dalam organisasi:

a. SDM dan Pendorong Aktivitas

Peningkatan produktivitas penting dalam lingkungan kompetitif global, dan SDM memainkan peran penting dalam menurunkan biaya tenaga kerja. Devisi SDM memainkan peran sentral dalam perencanaan dan implementasi perampingan organisasi dan mempertahankan semangat kerja pegawai.

b. SDM dan Ketanggapan

Organisasi dituntut lebih tanggap terhadap inovasi dan perubahan teknologi merupakan tujuan utama manajemen. Perampingan dan pendalaman struktur organisasi, pemberian wewenang kepada pegawai memudahkan komunikasi dan pengambilan keputusan, cepat menanggapi kebutuhan pelanggan dan tantangan pesaing. SDM memainkan peran dalam menyelesaikan masalah dan tantangan bisnis pesaing.

c. SDM dan Jasa

Perilaku pegawai penting dalam organisasi. Organisasi atau organisasi jasa sangat memerlukan SDM yang mempunyai sikap dan perilaku baik membuat pelanggan puas. Oleh karena itu, SDM memainkan peran penting dalam organisasi jasa.

d. SDM dan Komitmen Pegawai

Persaingan global yang intensif dan memerlukan ketanggapan, akan memberi motivasi pada pegawai, membangun kesetiaan pegawai, menciptakan

sintesis dari tujuan pegawai dan organisasi sehingga pegawai mau melakukan pekerjaan, seolah mereka memiliki organisasi. Organisasi berkomitmen tinggi cenderung terlibat dalam pengaktualisasian praktik yang bertujuan menjamin pegawai memiliki peluang untuk menggunakan keterampilan dan bakat mereka.

e. SDM dan Strategi Organisasi

Perubahan dratis dalam peran SDM, semakin pentingnya SDM sebagai faktor penyebab pentingnya mengembangkan dan mengimplementasikan strategi. Secara tradisional, strategi rencana organisasi untuk mengimbangi kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang dan ancaman eksternal. Untuk mempertahankan keuntungan yang bersaing, memerlukan peran SDM yang semakin besar dan menempatkan SDM sebagai peran sentral. Sehingga perlu melibatkan SDM dalam mengembangkan dan mengimplementasikan rencana strategis organisasi. Menurut Hasibuan (2019:14) peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description, job specification, job requitment, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan organisasi pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa organisasi sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan organisasi akan perannya yang strategis demi kesuksesan kompetitif organisasi. Keunggulan kompetitif sangat bergantung pada inovasi. Inovasi sendiri dipengaruhi oleh faktor motivasi dan moral kerja pegawai atau pegawai. Sikap pegawai atau pegawai merupakan hasil pembentukan kebijakan dan praktik lingkungan manajemen sehingga peran utama khususnya sumber daya manusia adalah membantu organisasi dalam memenuhi misi, visi, tujuan dan struktur organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa peranan sumber daya manusia sangat esensial dalam menjalankan suatu organisasi karena manusia adalah kunci dari semua persoalan. Meskipun peranan manajemen sumber daya manusia yang dijelaskan sebelumnya berada dalam lingkup organisasi atau organisasi pada umumnya, namun hal tersebut juga berlaku dalam lembaga pendidikan. Tenaga pendidik dan kependidikan sebagai sumber daya manusia pendidikan memegang peranan strategi terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan.

2. Tunjangan Kinerja

a) Pengertian Tunjangan Kinerja

Tunjangan kinerja adalah salah satu faktor eksternal yang berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai. Tunjangan kinerja merupakan salah satu implementasi pemberian kompensasi atau imbalan yang layak atas kinerja atau prestasi kerja. Atau dengan kata lain tunjangan kinerja adalah penghargaan berupa tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai (Najoan, 2018:12).

Tambahan penghasilan diberikan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan pegawai berdasarkan prestasi kerja, tempat bertugas, kondisi kerja dan kelangkaan profesi. Tunjangan Kinerja diberikan kepada pegawai negeri sipil dan calon pegawai negeri sipil. Pemberian tunjangan kinerja kepada setiap pegawai di harapkan dapat mewujudkan penegakan disiplin dan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada instansi dan masyarakat serta dapat meningkatkan kesejahteraan bagi pegawai negeri sipil (Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pasal 63, dalam Najoan, 2018).

Hardani, (2016 : 25) mengatakan bahwa tunjangan kinerja (insentif) adalah bentuk imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Sistem ini merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap yang disebut system kompensasi berdasarkan kinerja.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja adalah penghasilan selain gaji yang diberikan kepada pegawai yang aktif berdasarkan kompetensi dan kinerja. Tunjangan kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja. Istilah tunjangan kinerja dikaitkan dengan peningkatan kinerja dan produktivitas sehingga bisa dijadikan unsur motivasi bagi pegawai untuk berprestasi.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini digunakan sebagai pedoman bagi Instansi Pusat dan Daerah dalam pelaksanaan penghitungan tunjangan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini yang dimaksud dengan:

1. Tunjangan Kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang besarnya didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil.
2. Evaluasi jabatan adalah suatu proses untuk menilai suatu jabatan secara sistematis dengan menggunakan kriteria-kriteria faktor jabatan berdasarkan informasi jabatan untuk menentukan nilai jabatan dan kelas jabatan.
3. Pejabat yang bawenang adalah pejabat yang berwenang mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya dalam dan dari jabatan atau pejabat lain yang ditunjuk olehnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ruang lingkup Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini meliputi :

1. Penghitungan tunjangan kinerja.
2. Pengaturan tunjangan kinerja.
3. Penganggaran tunjangan kinerja.
4. Pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai

Pegawai Negeri Sipil merupakan amanat pasal 2 Peraturan Presiden Nomor 88 tahun 2013 disebutkan bahwa “kepada pegawai yang mempunyai jabatan tertentu di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan selain diberikan penghasilan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, diberikan tunjangan kinerja setiap bulan”. Untuk melaksanakan ketentuan pada Peraturan Presiden Nomor 88 tahun 2013 tersebut, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengeluarkan Keputusan Nomor 107 tahun 2013 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Pada pasal 2 Permendikbud tersebut dijelaskan bahwa: “Pegawai berhak mendapatkan pembayaran Tunjangan Kinerja sesuai jabatannya berdasarkan Keputusan Pimpinan Unit Kerja Eselon I yang bersangkutan sesuai hasil evaluasi jabatan”. Ketentuan lebih lanjut mengenai PNS yang dapat diberikan tunjangan kinerja diatur pada Pasal 5 Permendikbud Nomor 107 tahun 2013. Kebijakan pemberian tunjangan kinerja dan kaitannya dengan peningkatan kinerja PNS merupakan bagian dari usaha reformasi birokrasi yang digagas pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (Deputi MenPAN Bidang SDM Aparatur, 2009).

b) Jenis-Jenis Tunjangan Kinerja

Menurut Wibowo (2014: 290), jenis-jenis tunjangan dibagi menjadi beberapa. Diantaranya sebagai berikut:

1. Tunjangan Wajib, adalah para pemberi kerja memberikan sebagian besar tunjangan secara sukarela, namun hukum mewajibkan tunjangan-tunjangan lainnya. Tunjangan-tunjangan tersebut mencakup sekitar 10% dari biaya kompensasi total. Tunjangan-tunjangan tersebut meliputi jaminan sosial, ganti rugi pegawai, asuransi pengangguran, serta cuti keluarga dan pengobatan.
 - a. *Social Security Act*, yaitu para pemberi kerja diharuskan membagi rata dengan para pegawai biaya asuransi usia lanjut, ahli waris, dan ketidakmampuan. Asuransi ketidakmampuan (*disability insurance*) melindungi para pegawai dari kehilangan penghasilan karena ketidakmampuan total. Tunjangan ahli waris (*survivor's benefits*) diberikan kepada anggota tertentu dari keluarga pegawai ketika pegawai yang bersangkutan meninggal dunia. Tunjangan tersebut dibayarkan kepada janda atau duda dan anak-anak yang belum menikah. Anak-anak yang belum menikah berhak menerima tunjangan ahli waris hingga berusia 18-19 tahun. Meskipun para pegawai harus membayarkan sebagian biaya perlindungan jaminan sosial, pemberi kerja memberikan pendanaan yang sebanding dan menganggap biaya tersebut sebagai tunjangan.
 - b. Tunjangan Pengangguran, merupakan asuransi pengangguran diberikan bagi para pegawai yang telah diberhentikan, bukan karena kesalahan mereka diberhentikan. Bayaran diberikan dalam bentuk uang hingga 26 minggu atau

sampai mendapatkan pekerjaan baru. Pajak penghasilan dibayar sepenuhnya oleh pemberi kerja yang mendanai program kompensasi pengangguran.

- c. Tunjangan Pegawai, Tunjangan ganti rugi pegawai memberikan sejumlah perlindungan finansial bagi para pegawai yang menanggung biaya karena kecelakaan atau sakit yang berkaitan dengan pekerjaan.
 - d. Tunjangan Kesehatan, Tunjangan kesehatan merupakan bagian dari penghasilan pegawai di luar gaji pokoknya. Saat ini sudah semakin banyak organisasi yang memperhatikan kesejateraan pegawainya dengan cara memberikan Tunjangan kesehatan pegawai walau setiap organisasi berbeda-beda dalam penerapannya.
2. Tunjangan Tidak Wajib (Sukarela), Organisasi secara sukarela memberikan sejumlah tunjangan lainnya. Tunjangan tersebut biasanya dihasilkan dari keputusan manajemen unilateral pada beberapa organisasi dan dari perundingan tenaga kerja/manajemen pada organisasi lainnya. Kategori-kategori utama tunjangan tidak wajib meliputi bayaran saat tidak bekerja, perawatan kesehatan, asuransi jiwa, rancangan pensiun, rancangan opsi saham pegawai, tunjangan tambahan ketika menganggur, dan layanan pegawai (Wibowo, 2014: 322).
- a. Bayaran saat tidak bekerja, Dalam memberikan bayaran saat tidak bekerja, pemberi kerja menyadari bahwa pegawai membutuhkan waktu untuk meninggalkan sejenak pekerjaan karena berbagai tujuan. Di bawah ini didiskusikan cuti dibayar, cuti sakit dan jeda dibayar, cuti panjang, dan bentuk-bentuk lain bayaran saat tidak bekerja.

b. Cuti dibayar, Dalam Study Trend tunjangan pegawai terbaru, 64 persen pegawai punya waktu memilih hari-hari cuti dibayar sebagai tunjangan kompensasi yang penting yang mereka terima. Cuti tersebut juga mendorong para pegawai untuk bertahan dengan organisasi. Waktu cuti dibayar biasanya meningkat seiring senioritas. Penyeimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi:

- 1) Cuti Masa kerja 1 s/d 4 tahun – 10 hari per tahun
- 2) Masa kerja 5 s/d 9 tahun – 15 hari
- 3) Masa kerja 10 s/d 19 tahun atau usia 60 tahun ke atas– 20 hari
- 4) Masa kerja 20 tahun keatas – 25 hari

c. Cuti sakit dan jeda dibayar, Banyak organisasi mengalokasikan kepada setiap pegawai sejumlah hari cuti sakit yang bisa mereka pergunakan ketika sakit. Beberapa manajer tidak menyukai program cuti sakit karena terkadang para pegawai menyalahgunakan sistem tersebut dengan berpura-pura sakit agar bisa cuti. Salah satu pendekatan untuk mengatasi masalah absen yang tidak terjadwal adalah dengan memberikan lebih banyak fleksibilitas yaitu dengan diberikannya jeda dibayar (*paid time off/ PTO*) sejumlah hari kosong tertentu yang diberikan setiap tahun di mana setiap pegawai bisa menggunakannya untuk keperluan apa pun.

d. Cuti panjang adalah cuti sementara dari organisasi, biasanya dengan bayaran yang dikurangi. Seringkali cuti panjang membantu mengurangi tingkat perputaran (*turnover*) pegawai dan menghindari para pegawai dari kelelahan.

e. Jenis-jenis lain bayaran saat tidak bekerja, Meskipun cuti dibayar dan cuti sakit mencakup porsi terbesar bayaran saat tidak bekerja ada banyak jenis lain

yang digunakan organisasi. Seperti tugas kemasyarakatan, sebagai juri, bertugas untuk angkatan bersenjata ataupun pada saat terjadi pemilihan umum.

Organisasikan tetap menggaji pegawai dengan syarat mereka aktif pada kegiatan tersebut.

f. Perawatan kesehatan, Tunjangan perawatan kesehatan merupakan item paling mahal dalam area kompensasi finansial tidak langsung. Sejumlah faktor berkombinasi menciptakan biaya perawatan kesehatan yang tinggi antara lain: populasi yang menua, permintaan yang bertambah akan perawatan kesehatan, semakin mahalnya teknologi kesehatan, dan proses administrasi yang tidak efisien. Beberapa sistem perawatan kesehatan yang digunakan organisasi adalah (Wibowo, 2014: 333):

- 1) Organisasi pengelola perawatan kesehatan
- 2) Rancangan perawatan kesehatan inisiatif konsumen
- 3) Perawatan kesehatan di tempat kerja
- 4) Tunjangan kesehatan utama

g. Asuransi jiwa, Asuransi jiwa kelompok adalah tunjangan yang diberikan oleh hampir semua organisasi untuk melindungi keluarga pegawai saat meninggal dunia.

h. Rancangan pensiun, Para pemberi kerja mempunyai tanggung jawab dalam mempertahankan pegawainya, salah satunya adalah memberikan gaji di masa pensiun. Adapun jenis-jenis rancangan pensiun antara lain (Wibowo, 2014: 347):

- 1) Rancangan tunjangan pasti, merupakan rancangan pensiun yang memberi para pekerja tunjangan tetap pada saat pensiun.
- 2) Rancangan pendanaan pasti, adalah rancangan pensiun yang membutuhkan pendanaan khusus dari pemberi kerja untuk dana pensiun atau tabungan yang disiapkan bagi pegawai.
- 3) Rancangan 401 (k), merupakan rancangan di mana pegawai bisa menunda penghasilan hingga jumlah maksimum yang diizinkan.
- 4) Rancangan saldo kas, adalah rancangan pensiun dengan unsur-unsur dari rancangan tunjangan pasti maupun pendanaan pasti.
- 5) Rancangan opsi saham pegawai, merupakan rancangan pendanaan pasti di mana organisasi menyumbangkan bagian-bagian saham kepada dana pensiun. Lembaga tersebut kemudian mengalokasikan saham pada rekening-rekening pegawai peserta berdasarkan pendapatan pegawai.
 - i. Tunjangan tambahan ketika menganggur, Memberikan penghasilan tambahan bagi para pegawai yang menerima tunjangan asuransi.
 - j. Layanan pegawai merupakan layanan yang berisi sejumlah bidang termasuk tunjangan relokasi, perawatan anak, bantuan pendidikan, layanan makanan/karetaria bersubsidi, layanan keuangan, layanan hukum, dan beasiswa untuk tanggungan.
 - k. Relokasi, adalah Biaya pengangkutan barang rumah tangga dan biaya hidup sementara yang ditanggung organisasi, mencakup seluruh atau sebagian biaya real estat yang berhubungan dengan pembelian rumah baru dan penjualan rumah yang ditinggali sebelumnya.

- l. Perawatan anak, Layanan perawatan anak bersubsidi dari organisasi dengan tujuan meminimalisir kemangkiran ketidakhadiran dengan alasan merawat anak, memertahankan produktivitas pegawai.
- m. Bantuan pendidikan, Organisasi memberikan bantuan berupa alokasi dana untuk meneruskan pendidikan dengan minimal nilai C dengan cara memberikan uang muka pendaftaran.
- n. Layanan makanan/kafetaria bersubsidi, Dengan adanya layanan ini, organisasi berharap adanya balas budi pegawai yaitu dengan peningkatan produktivitas, sedikit waktu terbuang dan tenaga kerja yang sehat. Seperti makan siang cuma-cuma yang diberikan di kantin kantor.
- o. Layanan keuangan, Salah satu tunjangan finansial yang meningkat, maka mengizinkan pegawai untuk membeli polis asuransi melalui pemotongan gaji.
- p. Layanan hukum, Layanan ini sama seperti layanan keuangan, yaitu dengan prosedur pemotongan gaji.
- q. Beasiswa untuk tanggungan, Beasiswa yang diberikan organisasi terhadap anak-anak pegawai dengan tujuan setelah mereka lulus akan masuk bekerja menjadi pegawai organisasi tersebut.
- r. Bayaran premium, Kompensasi yang dibayarkan kepada para pegawai untuk bekerja dalam periode yang panjang atau bekerja dalam kondisi yang berbahaya atau tidak menyenangkan.

Jenis kinerja menurut Ruky, (2016:205) sebagai berikut :

1. Tunjangan Hari Raya Keagamaan

Tunjangan hari raya keagamaan atau lebih terkenal dengan istilah THR, pemberiannya bersifat wajib (normatif) karena ditetapkan oleh undang-undang ketenagakerjaan. Tunjangan ini, sebenarnya adalah suplemen untuk gaji/upah juga yang pembayarannya tidak dilakukan pada setiap tanggal gajian, tetapi biasanya menjelang hari raya keagamaan.

2. Pemeliharaan Kesehatan

Pegawai dan Keluarga Program pemeliharaan kesehatan adalah salah satu program kesejahteraan dan pemeliharaan sumber daya manusia instansi yang juga sangat penting setelah gaji/upah dan remunerasi.

3. Fasilitas Transportasi Pegawai

Masalah transportasi pegawai juga dapat menjadi sumber perselisihan. Alam hal ini instansi harus membuat analisis secara berhati-hati dan teliti agar jangan sampai membuat kebijakan yang tidak dapat lagi diubah kecuali dengan melalui perselisihan yang sangat serius yang dapat merusak suasana dan iklim organisasi.

4. Fasilitas Kendaraan untuk pejabat pimpinan

Fasilitas kendaraan untuk manager bagi instansi yang beroperasi di Indonesia dan di negara-negara yang tahap pengembangan ekonominya sama masih menjadi salah satu cara atau taktik bagi instansi untuk menarik dan mempertahankan tenaga managerial dan edukatif. Rowley dan Jackson (dalam Fitria, 2017), menyimpulkan bahwa jenis-jenis dari program tunjangan sangat

beraneka ragam, tetapi biasanya dapat dikelompokkan menjadi empat jenis, yaitu:

1. Jaminan rasa aman pegawai (*employee security*)
2. Bonus dan penghargaan (*bonuses and reward*)
3. Gaji dan upah yang dibayarkan pada saat pegawai tidak dapat bekerja (*pay for time not worked*)
4. Program pelayanan (*service programs*).

c) Faktor-Faktor Pemberian Tunjangan Kinerja

Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan pemberian tunjangan kinerja (Ruky, 2016:242), sebagai berikut :

1. Pengukuran Kinerja
 - a. Terdapat proses dan cara pengukuran kinerja individual secara jelas dan baik
 - b. Pelaksanaan tugas pekerjaan dilaksanakan secara individu tanpa tergantung orang lain.
2. Adaptabilitas Organisasi
 - a. Standar dapat ditetapkan untuk kinerja individu dan secara relatif dan stabil
 - b. Metode produksi dan kombinasi tenaga kerja secara relatif juga konstan.
3. Komitmen Organisasional
 - a. Terdapat komitmen sangat kuat terhadap profesi individu atau pimpinan
 - b. Para pegawai bisa bersikap objektif dan standar kinerja tersedia secara jelas
4. Status jabatan
 - a. Status jabatan yang mendukung diberikannya tunjangan kinerja

- b. Status jabatan disertai pangkat dan golongan pegawai
- c. Status Jabatan disertai lama jenjang bekerja

Tunjangan kinerja terdiri atas kesetujuan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana orang itu bekerja. Tunjangan kinerja merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada ASN selain dalam bentuk uang, Sutanto (2017:11) Faktor-faktor Tunjangan Kinerja dapat dilihat dari:

1. Pekerjaan, dapat berupa:
 - a. Tugas yang menarik
 - b. Tantangan bekerja
 - c. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
 - d. Kesempatan mendapatkan pengakuan
 - e. Tujuan yang ingin dicapai
2. Lingkungan kerja, dapat berupa:
 - a. Kebijakan yang sehat
 - b. Supervisi yang kompeten
 - c. Lingkungan kerja yang nyaman
 - d. Kerabat kerja yang menyenangkan

d) Prinsip-Prinsip Program Tunjangan Kinerja

Menurut Wibowo (2014: 321), bahwa prinsip tunjangan memberikan kontribusi bagi organisasi, setidaknya-tidaknya sama dengan biaya yang telah dikeluarkan bagi program tersebut, terdapat beberapa prinsip umum yang sebaiknya diterapkan (Wibowo, 2014: 323), yaitu:

1. Tunjangan pegawai haruslah memenuhi kebutuhan nyata.
2. Tunjangan-tunjangan haruslah dibatasi kepada aktivitas-aktivitas dimana kelompok lebih efisien dibandingkan individu.
3. Program tunjangan haruslah bercirikan fleksibilitas yang memadai demi memungkinkan adaptasi terhadap berbagai kebutuhan-kebutuhan pegawai.
4. Jika organisasi ingin meraih apresiasi dari penyediaan jasa-jasa pegawai, organisasi haruslah melakukan program komunikasi yang ekstensif dan terencana dengan baik.

Organisasi dan pegawai pada hakekatnya saling membutuhkan, pegawai adalah asset organisasi karena tanpa adanya sumber daya manusia maka organisasi tidak akan bisa berjalan, begitu juga pegawai tidak dapat menunjang kesejahteraan hidupnya tanpa adanya organisasi sebagai tempat mencari nafkah sekaligus implementasi dari disiplin ilmu yang mereka miliki sendiri. Maka pegawai harus diperhatikan kesejahteraannya jangan hanya dituntut kewajibannya saja dengan berbagai macam beban pekerjaan, begitu pula dengan pegawai yang jangan hanya menuntut hak mereka tetapi pekerjaan dan tanggung jawab sebagai pegawai tidak diselesaikan. Namun masih ada organisasi yang kurang memperhatikan pegawainya sehingga pegawai menjadi kehilangan motivasi, malas, dan terkesan tidak baik hasil pekerjaannya. Sehingga mereka beranggapan bahwa sekeras apa pun mereka bekerja organisasi tidak mempedulikan mereka, apalagi untuk memberikan kesejahteraan dan imbalan yang layak untuk mereka.

Untuk mencegah terjadinya tindakan pegawai yang tidak diinginkan oleh organisasi, maka tugas manajemen organisasi yang harus memenuhi tuntutan

pegawai dengan memberikan kesejahteraan yang adil dan bijaksana, semua itu dilakukan demi terciptanya kesejahteraan pegawai dan kesejahteraan organisasi. Pegawai adalah modal utama bagi setiap organisasi sebagai modal, pegawai perlu dikelola agar tetap produktif. Akan tetapi pengelolaan pegawai bukanlah hal yang mudah, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen. Oleh sebab itu organisasi harus bisa mendorong mereka agar tetap produktif dalam mengerjakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing yaitu dengan memberikan sesuatu yang menimbulkan kepuasan dalam diri pegawai. sehingga organisasi dapat mempertahankan pegawai yang loyalitas dan dedikasi yang tinggi serta memiliki pengalaman dan potensi dalam bidang pekerjaannya.

Pengertian Tunjangan Kinerja PermenPAN-RB No. 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai, menjelaskan bahwa tunjangan kinerja adalah fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai. Kinerja individu pegawai harus sejalan dengan kinerja yang dicapai oleh instansinya.

Pemberian tunjangan kinerja pegawai dilaksanakan secara adil dan layak yang sesuai dengan bobot pekerjaan dan tanggung jawabnya untuk memacu produktivitas serta menjamin kesejahteraan pegawai. K/L yang telah menerima tunjangan kinerja harus memiliki kinerja yang terukur, melalui penerapan Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

Menurut Permen PAN-RB No. 63 Tahun 2011 Tentang Teknis Pelaksanaan Program Tunjangan, adalah sebagai berikut:

1. Tunjangan kesehatan
2. Tunjangan insentif
3. Tunjangan cuti tahunan
4. Tunjangan lembur
5. Tunjangan hari raya

Adanya kaitan erat antara tunjangan kinerja dan kinerja, maka pengukuran tunjangan kinerja disesuaikan dengan indikator kinerja. Pencapaian kinerja pegawai dilihat dari :

1. Kualitas kerja,
2. Kuantitas kerja
3. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan kerja (target waktu).

Menurut Bernardin dan Russel (Kaswan, 2012:187) menjelaskan kriteria utama yang digunakan untuk mengukur kinerja diantaranya yaitu kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Kualitas diartikan sebagai seberapa jauh atau baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikendaki oleh suatu aktivitas. Kuantitas diartikan sebagai jumlah yang dihasilkan, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan. Sedangkan ketepatan waktu diartikan sebagai seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan.

Nantinya, pegawai yang tidak masuk kerja dikenakan pemotongan tunjangan kinerja dengan ketentuan yaitu pertama, tidak masuk kerja tanpa izin sampai dengan 15 hari kerja dipotong sebesar 3% untuk tiap satu hari. Kedua, tidak masuk kerja tanpa izin selama 16 hari kerja atau lebih dipotong sebesar 100% dan ketiga, tidak masuk kerja dengan izin dipotong 2,5% untuk tiap 1 hari.

Tunjangan kinerja yang diamati dalam penelitian ini adalah dengan mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 103 tahun 2018 yakni tunjangan kinerja di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia yang meliputi : tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, tunjangan profesi, tunjangan lauk-pauk dan tunjangan khusus.

3. Karir

a) Pengertian Karir

Karir atau "*career*" dalam bahasa Inggris, pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia dan dapat dipandang dari beberapa perspektif.

Karir adalah urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama jangka waktu hidupnya. Ini merupakan karir yang obyektif. Meskipun begitu, dari perspektif lainnya karir terdiri dari perubahan-perubahan dalam nilai, sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Ini merupakan karir yang subyektif. Kedua perspektif tersebut, obyektif dan subyektif terfokus pada individu. Kedua perspektif tersebut menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka sehingga mereka dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka.

Organisasi yang ingin tetap mempertahankan eksistensinya dan tetap memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM-nya. Oleh karena itu peranan manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi sangatlah besar. Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan,

pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasi. Salah satu tugas dari bagian manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan karir pegawai yang ada pada organisasi. Sebenarnya pengembangan tersebut bukan hanya kewajiban Manajer Sumber Daya Manusia saja tetapi pegawai yang bersangkutan juga mempunyai kewajiban untuk mengembangkan kemampuan yang ada pada dirinya.

Jika seseorang berbicara mengenai karir dalam kehidupan organisasional, biasanya yang dimaksud adalah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama ia berkarya. Pemikiran ini kemudian didukung oleh pendapat dari Mangkuprawira (2015:181) yang mengemukakan bahwa “Karir adalah semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan dalam pekerjaannya.”

Jika seseorang berbicara mengenai karir dalam kehidupan organisasional, biasanya yang dimaksud adalah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama ia berkarya. Pemikiran ini kemudian didukung oleh pendapat Widodo (2015:112), mengatakan bahwa : “Karir adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut”

Sunyoto (2015:165) mengemukakan bahwa pengertian karir ada tiga yakni :

- 1) Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (*transfer*) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyalang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerjaa seseorang;

- 2) Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas karirnya;
- 3) Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Marwansyah (2018:207) berpendapat bahwa kata karir dapat dipandang dari dua perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang obyektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang subyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua.

Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkatan pengendalian terhadap nasibnya sendiri sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa karir adalah merupakan serangkaian perubahan sikap, nilai dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karir juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.

Menurut Sutrisno (2019: 175) mengemukakan bahwa : “Istilah karir telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka.” Literatur ilmu pengetahuan mengenai perilaku pada umumnya menggunakan istilah tersebut dengan tiga pengertian, yaitu :

- a. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
- b. Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karir.
- c. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Memang sukar menemukan suatu pola universal mengenai karir semua orang karena yang terjadi sangat beraneka ragam. Ada orang yang mencapai kemajuan dalam karirnya berdasarkan suatu rencana karir tertentu. Namun tanpa direncanakanpun ada orang yang meraih kemajuan dalam karirnya berdasarkan suatu rencana sehingga kemajuan itu dihubung-hubungkan dengan “nasib baik”. Terlepas dari tepat tidaknya soal nasib dikaitkan dengan karir seseorang, yang jelas ialah bahwa prestasi kerja, pengalaman, pelatihan dan pengembangan ternyata berperan penting dalam menempuh berbagai jalur karir yang dapat ditempuh oleh seseorang.

Dengan perkataan lain, agar mengetahui pola karir yang terbuka baginya, seorang pekerja perlu memahami tiga hal. *Pertama* ialah sasaran karir yang ingin dicapai dalam arti tingkat kedudukan atau jabatan tertinggi apa yang mungkin

dicapai apabila ia mampu bekerja secara produktif, loyal kepada organisasi, menunjukkan perilaku yang fungsional serta mampu tumbuh dan berkembang.

Kedua ialah perencanaan karir dalam arti keterlibatan seseorang dalam pemilihan jalur dan sasaran karirnya, dan *ketiga* ialah kesediaan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka pengembangan karir sambil berkarya.

Berdasarkan pada uraian dan pengertian yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sebuah karir terdiri atas semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan pekerjaannya. Untuk beberapa orang, pekerjaan-pekerjaan tersebut sebagai bagian dari sebuah perencanaan yang disiapkan secara terarah. Untuk yang lainnya, bisa jadi sebuah karir dikatakan sebagai sebuah peristiwa keberuntungan. Hanya pada kenyataannya merencanakan karir tidaklah selalu menjamin sebuah kesuksesan, keputusan karir memang hendaknya didasarkan pada ukuran-ukuran obyektif. Akan tetapi tidak jarang muncul karena unsur-unsur subyektifitas dari kalangan otoritas tertentu. Kinerja superior termasuk pangalaman, pendidikan dan ditambah dengan keberuntungan memainkan peran penting dalam pencapaian karir yang lebih baik. Namun apabila hanya menggantungkan pada keberuntungan semata-mata, mereka jarang mempersiapkan dirinya untuk mencapai karir yang ingin diraihinya. Orang yang berhasil umumnya mengidentifikasi tujuan karir, perencanaan dan melakukan berbagai kegiatan untuk itu. Bagi mereka keberuntungan terjadi manakala kesempatan tersedia sejalan dengan upaya memenuhi segala persiapan yang dilakukannya. Dengan kata lain, pegawai seperti itu, tidak pasrah pada nasib.

Setiap perjalanan karir seorang pegawai tentunya akan melewati suatu rangkaian fase/tahap yang relatif dapat diprediksi, mulai dari eksplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan berkarir dan diakhiri dengan pensiun. Karena itu perencanaan karir haruslah memperhatikan tugas-tugas yang tentunya akan berbeda untuk setiap tahapan karir.

Tahapan-tahapan karir yang akan dihadapi seorang pegawai adalah sebagai berikut:

a. Karir Awal

Ketika memasuki sebuah organisasi pegawai melalui tiga tahap terlebih dahulu, yaitu tahap masuk (*getting in phase*), selama tahap ini pegawai berupaya memperoleh gambaran yang realistis mengenai organisasi dan mencari pekerjaan yang sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi dan minatnya. Selanjutnya tahap berlatih (*Breaking in phase*), pada tahap ini pegawai mencoba menjadi partisipan yang dapat diterima di sebuah kelompok kerja, menjalin hubungan yang baik dengan rekan sejawat dan penyeliannya, menunjukkan kompetensi dan menentukan perannya. Terakhir, pegawai akan mengalami tahap penataan (*Settling in phase*), disini pegawai menyelesaikan konflik di luar kehidupan kerja dan konflik tuntutan di dalam pekerjaannya. Disini pegawai harus dapat menjernihkan interaksi antara tuntutan pekerjaan dengan tuntutan keluarga, memprioritaskan tanggung jawab dan aktifitas pekerjaannya.

Pada karir awal (*early career*) masalah-masalah yang biasa dihadapi oleh seorang pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Frustrasi dan ketidakpuasan yang disebabkan oleh pengharapan yang tidak sesuai dengan realitas yang ada.
- 2) Penyelia yang tidak kompeten.
- 3) Insensivitas terhadap aspek politis organisasi.
- 4) Pasivitas dan kegagalan dalam memantau lingkungan internal dan eksternal.
- 5) Pengabaian kriteria sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja dari pegawai yang baru diangkat atau yang baru memulai karir.
- 6) Ketegangan dengan dengan profesional yang lebih tua
- 7) Ketidakpastian mengenai tipe dan loyalitas yang dituntut oleh organisasi kepada pegawai.
- 8) Kegelisahan mengenai integritas, komitmen dan dependensi.
- 9) Dilema etis.

Organisasi dapat membantu masalah yang dihadapi oleh pegawai pada tahap ini dengan melakukan rekrutmen, orientasi dan praktek mentoring yang memberikan tantangan kerja dan tanggung jawab secara efektif dan menawarkan umpan balik kinerja yang konstruktif.

b. Karir Pertengahan

Setelah menyelesaikan masalah yang terjadi pada karir awal, pegawai selanjutnya bergerak ke dalam tahap dimana dia dianggap produktif, menjadi semakin kelihatan, memikul tanggung jawab yang lebih besar dan menerapkan sebuah rencana karir yang lebih berjangka panjang. Biasanya pada tahap ini selalu ditandai dengan kemapanan dan promosi yang sering.

Tahap karir pertengahan (*middle Carer*) seringkali menjadi penambah pengalaman baru bagi pegawai penambahan pengalaman ini bisa berasal dari penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran bekerja sama dari organisasi lain, kesempatan visibilitas untuk jenjang organisasi yang lebih tinggi dan pembentukan nilai seseorang bagi organisasi. Tahap ini juga menandai periode pembentukan seseorang menjadi eksekutif dan pengembangan tingkat keahlian yang dapat bernilai bagi organisasi serta memberikan kontribusi bagi orang yang bersangkutan.

Di tengah perjalanan melalui tahap ini banyak individu yang mengalami suatu masalah yang pada akhirnya menjadi krisis pada pertengahan karirnya. Untuk menjaga pegawai karir tahap pertengahan agar tetap energik, segar, dan positif organisasi dapat melakukan langkah-langkah yang positif seperti mengirimkan pegawai ke tempat seminar, *workshop*, atau meneruskan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Selain itu, organisasi dapat pula memberikan kepercayaan kepada pegawai karir pertengahan untuk membina pegawai yang lebih junior misalnya dengan menempatkannya sebagai pelatih.

c. Karir Akhir

Tahap karir akhir merupakan tahap dimana pegawai mulai melepaskan diri dari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan bersiap-siap untuk pensiun. Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, dan pendelegasian wewenang kepada pegawai yang lebih junior dapat dilakukan pada masa ini. Bagi sebagian besar pegawai, tugas-tugas utama periode akhir adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun.

Untuk dapat menyesuaikan diri pada tahap akhir, pegawai seyogyanya tetap menjaga sikap positif, berfikir ke depan dan menerima dukungan sosial dari rekan kerja dan keluarga. Pegawai yang berada di penghujung karir sebaiknya terlibat dalam perencanaan keuangan jangka panjang dan merencanakan pensiun dengan baik.

b) Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karir yang realistis.

Untuk para pegawai yang ingin mencapai suatu karir dalam organisasi, mereka harus merasa bahwa organisasi adalah lingkungan yang memuaskan. Apabila mereka merasa sebagai bagian kelompok kerja kohesif, usaha-usaha pengembangan karir mereka akan lebih terarah menuju peningkatan kesempatan-kesempatan karir dalam organisasi. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan.

Menurut Sinambela (2018:253) pengembangan karier adalah sejumlah posisi kerja yang dijabat seseorang selama siklus kehidupan pekerjaan sejak dari posisi paling bawah hingga posisi paling atas. Berdasarkan definisi di atas dapat

disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan seseorang yang ternaung di dalam organisasi tersebut.

Penetapan karir seseorang merupakan langkah awal untuk jenjang karir seseorang. Di sinilah saat perlunya mulai dipikirkan oleh mereka tentang pengembangan dirinya masing-masing, sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Dalam hal ini, departemen sumberdaya manusia dapat saja membantu pengembangan diri pegawai atau anggota organisasi yang bersangkutan.

Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya. Posisi/jabatan itu ditempatinya selama kehidupannya sebagai pekerja, sejak awal memasuki suatu organisasi, sampai saat berhenti, baik karena pensiun atau berhenti/diberhentikan maupun karena meninggal dunia.

Menurut Kaswan (2014:48) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan hasil dari integrasi antara perencanaan karir individu dengan proses manajemen karir organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, pengembangan karir merupakan usaha yang terorganisasi, dan terencana yang terdiri atas aktivitas atau proses yang terstruktur yang menghasilkan usaha perencanaan karir timbal balik antara pegawai dan organisasi. Didalam system pengembangan karir, pegawai bertanggungjawab terhadap perencanaan karir, sedangkan organisasi bertanggungjawab terhadap manajemen karir. Dua proses yang berbeda tetapi terkait dipadukan menjadi pengembangan karir, kemitraan antara organisasi dan pegawai.

Pengembangan karir memberi kesempatan organisasi dan pegawai. Pengembangan karir memberi kesempatan dan mendorong pegawai atau staf menelaah jalur karir yang akan datang. Pengembangan karir membantu pegawai menganalisis kemampuan dan minat pegawai agar serasi antara kebutuhan karir, organisasi bias meningkatkan sikap pegawai terhadap pekerjaan, tingkat kepuasan kerja, alokasi sumber daya manusia yang efisien, dan loyalitas di antara pegawai.

Lain halnya menurut Widodo (2015 : 112) bahwa : Pengembangan karir adalah merupakan kegiatan pengembangan personel agar dapat memenuhi rencana karir yang dipilihnya itu. Sedangkan menurut Kaswan (2014 : 48) mengemukakan bahwa : Pengembangan karir merupakan hasil dari integrasi antara perencanaan karir individu dengan proses manajemen karir organisasi itu sendiri.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan pegawai untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau organisasi, yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan karir tersebut tercakup pengertian bahwa organisasi dan pimpinan sumber daya manusia telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang nantinya perlu dilakukan dalam mengembangkan karirnya selama ia bekerja.

Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi. Pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu pegawai dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan pegawai dengan tujuan organisasi, yang bertujuan untuk memberikan kesempatan dalam berkarir yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa mendatang.

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Menurut Bianca, dkk (2016:173) pengembangan karir meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
2. Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Tentunya akan berbeda skill yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor dengan skill yang dibutuhkan untuk menjadi middle manager.
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki skill yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional. Untuk pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada usaha individu saja, organisasi harus juga berperan aktif misalnya mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan pegawai.

Dengan demikian usaha pengembangan karir akan menguntungkan pegawai dan organisasinya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan, bahwa pengembangan karir adalah suatu kesatuan yang terdiri dari unsur-unsur kegiatan seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan dan memperbaiki diri, unsur-unsur kegiatan organisasi dalam mengembangkan pegawainya dimana kegiatan ini dilaksanakan secara formal oleh organisasi dengan tujuan mendapatkan keseimbangan antara karir individu dengan jenjang karir yang ditentukan organisasi.

c) Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karier

Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini maupun untuk di masa yang akan datang. Oleh karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu pegawai dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan pegawai dengan tujuan organisasi.

Menurut Rivai dan Basri (2018:285) mengemukakan bahwa tujuan perencanaan karir pada dasarnya adalah :

1. Meluruskan strategi dan syarat-syarat pegawai intern (*aligns strategy and internal staffing*)

Dengan membantu pegawai di dalam perencanaan karir, departemen SDM dapat mengantisipasi rencana kerja serta mendapatkan bakat yang diperlukan untuk mendukung strategi organisasi.

2. Mengembangkan pegawai yang dapat dipromosikan (*develops promotable employees*)

Perencanaan karier membantu di dalam penyediaan internal bakat-bakat pegawai yang dapat dipromosikan guna memenuhi lowongan yang disebabkan oleh pensiun, pengunduran diri dan pertumbuhan.

3. Memudahkan penempatan ke luar negeri (*facilitates international placement*)
Organisasi menggunakan perencanaan karier untuk membantu mengidentifikasi dan menyiapkan penempatan pegawai ke seluruh penjuru dunia.
4. Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja (*assists with workforce diversity*)

Perencanaan karier membantu pegawai yang beraneka ragam latar belakangnya di dalam mempelajari harapan-harapan organisasi.

5. Mengurangi pergantian (*lower turnover*)

Meningkatkan perhatian dan kesepakatan pegawai akan loyalitasnya terhadap organisasi serta mengurangi tingkat pengunduran diri pegawai.

6. Menyaring potensi pegawai (*taps employee potential*)

Perencanaan karier mendorong pegawai untuk lebih sedikit selektif di dalam menggunakan kemampuannya sebab mereka mempunyai tujuan karier yang lebih luas.

7. Meneruskan pertumbuhan pribadi (*further personal growth*)

Perencanaan karier bermanfaat dalam mendorong pegawai untuk tumbuh dan berkembang.

8. Mengurangi penimbunan (*reduce hoarding*)

Perencanaan karier menjadikan pegawai sadar akan pentingnya kualifikasi pegawai, mencegah manajer yang mementingkan dirinya sendiri serta menyadarkan bahwa departemen SDM bukan departemen yang menentukan segala-galanya.

9. Memuaskan kebutuhan pegawai (*satisfies employee needs*)

Adanya kesempatan pada pegawai untuk tumbuh dan berkembang serta terpenuhinya kebutuhan individu akan harga dirinya menjadikan para pegawai mudah merasa puas.

10. Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif (*assits affirmative action plans*)

Perencanaan karier membantu menyiapkan pekerjaan yang lebih penting serta pelaksanaan rencana kegiatan yang telah ditentukan

Tujuan yang lebih spesifik dari pengembangan karier tersebut diungkapkan oleh Nawawi (2016:291) bahwa tujuan pengembangan karier adalah : Untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi.

Tujuan pengembangan karir seperti diketengahkan di atas, memberikan tekanan kembali pada pentingnya para pekerja memiliki kemampuan kerja yang prima, agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Dengan kemampuan kerja yang prima itu, akan semakin besar kemungkinan organisasi mencapai tujuan bisnisnya secara maksimal. Tingkat efisiensi dan efektivitas

pelaksanaan kerja itu, sangat ditentukan oleh pengembangan kemampuan para pekerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, kerja sama dalam tim, pemecahan masalah dan berbagai kemampuan manajerial lainnya. Dari pengembangan dan peningkatan itu, diharapkan hasil sebagai muaranya adalah terwujudnya produktivitas kerja yang tinggi.

Adapun manfaat dari pengembangan karier itu sendiri sebenarnya memiliki kekhususan tersendiri karena sudah menyangkut kegiatan pendidikan dan pelatihan. Manfaat yang dimaksud menurut Martoyo (2015:90) adalah meningkatkan kemampuan pegawai dan meningkatkan suplai pegawai yang berkemampuan.

Dengan pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan, maka akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun keterampilan pegawai yang dapat disumbangkan kepada organisasi tempatnya bekerja. Demikian pula dengan suplai pegawai yang berkemampuan, dengan adanya pengembangan karier jumlah pegawai yang lebih tinggi kemampuannya dari yang sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga hal ini memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan dalam *job* atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian, suplai pegawai yang berkemampuan bertambah dan jelas akan menguntungkan organisasi.

d) Indikator Pengembangan karir

Karir merupakan sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja, karir merupakan suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung

jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang. Menurut Siagian (2015:207) terdapat berbagai dimensi yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2. Keperdulian para atasan langsung

Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan

dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4. Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

5. Tingkat kepuasan.

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

Sedangkan Hasibuan (2012:31) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Adapun indikator yang digunakan dalam mengukur pengembangan karir menurut

Hasibuan (2012:31) adalah : pendidikan, pelatihan, mutasi, promosi jabatan dan masa kerja.

e. Manajemen Karir

Manajemen karir adalah proses dimana perusahaan atau organisasi mencoba untuk menyesuaikan minat, karir individual, dan kemampuan perusahaan dalam merekrut karyawan. Proses tersebut melibatkan kegiatan lain yang saling berhubungan, antara lain perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir, serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk karyawan yang bersangkutan dengan unit tempat karyawan tersebut bekerja, serta perusahaan secara keseluruhan. Tujuan atau sasaran karir adalah posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang karyawan bila yang bersangkutan memenuhi semua persyaratan dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut. Tujuan atau sasaran karir tidak otomatis tercapai bila seorang karyawan memenuhi syarat yang harus dipenuhi.

Untuk menduduki suatu karir atau jabatan tertentu, kadang-kadang harus memenuhi syarat-syarat yang seringkali di luar kekuasaannya yaitu ada tidaknya lowongan jabatan yang dituju, ada tidaknya keputusan dan referensi dari pimpinan, dan ada tidaknya kandidat lain yang sama kualitasnya. Semua itu dapat membatasi kemajuan karir seorang karyawan. Perencanaan karir merupakan suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih tujuan karir dan jalur karir untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, sebagai suatu proses yang bertujuan untuk menyesuaikan tujuan karir dan kemampuan untuk mengisinya secara sistematis.

Menurut Simamora (2014:75) manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

Kemudian Dessler (2017:97) kegiatan personalia seperti penyingkapan, pelatihan, dan penilaian berfungsi untuk dua peran dasar dalam organisasi, yaitu :

(a) Peran pertama, peran tradisional adalah menstafkan organisasi mengisi posisi-posisinya dengan karyawan yang mempunyai minat, kemampuan dan keterampilan yang memenuhi syarat; (b) Peran kedua adalah memastikan bahwa minat jangka panjang dari karyawan dilindungi oleh organisasi dan bahwa karyawan didorong untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh. Anggapan dasar yang melandasi peran ini adalah bahwa majikan memiliki suatu kewajiban untuk memanfaatkan kemampuan-kemampuan karyawan secara penuh dan memberikan kepada semua karyawan suatu kesempatan untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh serta berhasil dalam mengembangkan karirnya.

Langkah-langkah perencanaan karir yaitu sebagai berikut : Menilai diri sendiri, Menetapkan tujuan karir, Menyiapkan rencana-rencana kegiatan untuk mencapai tujuan karir dan Melaksanakan rencana-rencana.

Adapun manajemen karir dalam lingkungan kepolisian sebagaimana telah ditetapkan dalam Perkap No. 16 Tahun 2012, setiap anggota Polri mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk mengembangkan karirnya. Hal ini berarti secara normatif semua anggota berpeluang untuk meningkatkan dan mengembang-

kan karirnya. Namun demikian, dalam faktanya perkembangan karir antara anggota yang satu dengan anggota yang lain bisa berbeda-beda. Kondisi demikian mengindikasikan adanya faktor-faktor tertentu yang dapat mempengaruhi perkembangan karir anggota Polri, yaitu :

a. Prestasi kerja / kinerja

Prestasi atau kinerja merupakan dasar utama bagi perkembangan karir anggota organisasi, tidak terkecuali bagi di lingkungan organisasi Polri. Anggota yang berkinerja baik pada umumnya akan terus meningkat karirnya. Sebaliknya, anggota yang kinerjanya rendah maka perkembangan karirnya bisa berjalan lambat atau bahkan terhambat, misalnya mengalami demosi akibat melakukan kesalahan atau pelanggaran berat. Kinerja sebagai dasar dan landasan yang sangat penting bagi pengembangan karir anggota Polri

b. *Basic* Pendidikan

Anggota kepolisian memiliki *basic* pendidikan yang beragam, mulai yang khusus pendidikan kepolisian, pendidikan umum (SMA/ sederajat), dan dari kalangan perguruan tinggi (Perwira Sarjana). Di lingkungan anggota, ada istilah khusus yang sering dipakai untuk menyebut hal tersebut, yaitu “kasta”, dimana ada 3 (tiga) kasta. Kasta tertinggi adalah anggota yang berlatar pendidikan khusus kepolisian, yaitu Akpol (Akademi Kepolisian). Anggota semacam ini menempati kasta tertinggi di lingkungan Polri karena basicnya yang benar-benar pendidikan khusus kepolisian. Berikutnya adalah anggota yang berlatar belakang Perwira Sarjana yang merupakan sarjana dari berbagai disiplin ilmu non kepolisian yang direkrut untuk menjadi anggota Polri, dan selanjutnya adalah anggota yang berlatar

belakang pendidikan umum, yaitu para Bintara. Anggota yang berlatar belakang Perwira Sarjana yang merupakan alumni Sekolah Inspektur Polisi Sumber Sarjana (SIPSS). Anggota ini merupakan lulusan sarjana dari berbagai perguruan tinggi terakreditasi minimal B dan disiapkan untuk menjadi tenaga ahli pendukung dalam berbagai bidang sesuai dengan kebutuhan Polri. Kemudian untuk anggota yang berlatar belakang pendidikan umum pada tingkat menengah (SMA), yaitu para Bintara, merupakan anggota yang berasal dari lulusan Sekolah Polisi Negara (SPN).

c. Kualifikasi personel

Kualifikasi personel menyangkut beberapa aspek, antara lain riwayat pendidikan, pelatihan yang diikuti, riwayat penugasan, dan karakter pribadi yang tercermin dari sikap dan perilaku dalam bertugas. Jadi kualifikasi personel merupakan perpaduan antara kompetensi yang dimiliki oleh anggota dengan karakter yang dimiliki. Anggota yang memiliki kompetensi yang lebih baik tidak sepenuhnya menjamin karirnya, apabila karakter pribadi anggota yang bersangkutan dipandang oleh pimpinan kurang sejalan dengan kedudukannya sebagai anggota Polri, misalnya kurang bisa mengendalikan emosi, kurang berdisiplin.

d. Masa kerja/ Senioritas

Masa kerja atau senioritas merupakan salah satu dasar pertimbangan bagi pimpinan dalam organisasi Polri dalam menentukan perkembangan karir anggota. Pada prinsipnya, anggota senior memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan karir dibandingkan juniornya. Hal ini dapat dipandang sebagai suatu bentuk apresiasi terhadap dedikasi terhadap organisasi serta pengalaman kerjanya.

e. Kedekatan Personal

Kedekatan personal anggota dapat menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi. Dalam konteks ini, makna kedekatan mengarah pada gabungan antara kedekatan secara tugas dan pribadi, namun porsi yang lebih berat mengarah pada kedekatan pribadi. Kedekatan ini dapat disebabkan beberapa hal, misalnya kesamaan minat dan hobby pada hal-hal tertentu, seperti seni, olahraga, sesama anggota organisasi di luar kepolisian. Kesamaan minat dan hobby ini berdampak positif terhadap kedekatan antara pimpinan dengan anggota yang bersangkutan. Pada tahap selanjutnya hal ini membuka peluang lebih besar terhadap perkembangan karir anggota mengingat manajemen karir anggota menjadi bagian dari tugas dan kewenangan pimpinan, mulai dari pimpinan pada Bagian atau Satuan tertentu sampai Kepala Satuan Wilayah (Kasatwil), yang di tingkat Polres meliputi Kapolres dan Wakapolres.

4. Kinerja Pegawai

a) Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan faktor penting untuk menakar hasil kerja pegawai sehingga terukur pula ketercapaian tujuan organisasi dalam melakukan produktivitas. Karena menjadi salah satu faktor penting dalam penilaian tercapainya tujuan organisasi maka manajemen sumber daya manusia harus mengontrol juga menilai kinerja pegawai agar terukur. Namun dalam penilaiannya banyak faktor yang memengaruhi kinerja pegawai sehingga kinerjanya naik bahkan turun, oleh karenanya mengapa manajemen sumber daya manusia harus melakukan pemeliharaan pada setiap individu dalam sebuah organisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja dari pegawai baik kualitas maupun kuantitas yang sudah diberikan kepadanya. Kinerja pegawai menjadi tolak ukur keberhasilan sebuah organisasi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut ini penjelasan tentang kinerja pegawai menurut Sinambela, dkk (2018:480) kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Sinambela (2018:498) mengemukakan bahwa pada dasarnya kinerja dibagi menjadi dua, sebagai berikut:

1. Individu (pegawai)

Hal-hal yang mempengaruhi individu dalam mencapai kinerja yang sudah di sepakati oleh organisasi yaitu, sebagai berikut:

- a) Banyak di antara pegawai yang memiliki pengalaman buruk dengan manajemen kinerja
- b) Tidak ada orang yang suka dikritik.
- c) Kebingungan dalam mengartikan tugas pekerjaan.
- d) Para pegawai sering kali tidak mengerti untuk apa manajemen kinerja dilaksanakan dan tidak memandangnya sebagai sesuatu yang berguna bagi mereka.

2. Organisasi

- a) Formulir dan prosedur yang digunakan organisasi tidak masuk akal, hanya sekedar setumpuk pekerjaan administrasi yang tak ada tujuannya.
- b) Tidak punya waktu.

- c) Tidak suka bertengkar dengan pegawai, karena pegawai akan merasa diserang dan hal ini tidak pernah terasa nyaman.
- d) Susah memberikan umpan balik kepada pegawai.

Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai. Berikut ini adalah definisi-definisi tentang kinerja menurut Sandy (2015:11), kinerja merupakan sebuah prestasi yang telah dicapai oleh pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan.

Sedangkan menurut Sutrisno (2019:151) kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja. Keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sangat berhubungan dengan kinerja pegawai, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja seorang pegawai. Dalam suatu proses atau pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya dan seberapa banyak pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2017:9) yang berpendapat kinerja pegawai merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Robbins dan Coulter (2016:260) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan pencapaian hasil pegawai dalam suatu proses melaksanakan tugasnya dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatkan kinerja pegawai akan membawa dampak yang positif bagi organisasi, sehingga pegawai memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi.

Dari uraian tentang kinerja kerja, kinerja merupakan hasil dari beban kerja yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kemampuan setiap individu dalam sebuah organisasi atau organisasi. Namun organisasi harus memiliki ukuran atau target terhadap kinerja yang sudah dilakukan oleh pegawainya atau sering disebut dengan target.

b) Tujuan Kinerja Pegawai

Kinerja bertujuan untuk mengetahui hasil dari tugas yang sudah diberikan kepada pegawai, selain itu tujuan dari kinerja juga untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari organisasi dalam mencapai tujuannya. Tidak hanya bertujuan itu saja, kinerja juga bertujuan untuk menyusun strategi yang akan diambil oleh organisasi untuk mencapai target yang lebih tinggi. Tujuan kinerja kerja pegawai menurut Sinambela (2018:503-504) yaitu sebagai berikut:

1. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Tentang arah organisasi secara umum.

3. Sebuah aspirasi.
4. Tanggungjawab setiap individu.
5. Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.
6. Mengusakan kerangka kerja bagi supervisor.
7. Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Sifatnya luas.

Poin-poin yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja yaitu agar tercapainya tujuan organisasi atau organisasi dengan maksimal dan cara menanggulangi permasalahan yang dihadapi oleh setiap individu atau organisasi sehingga mendapatkan jalan keluar dari permasalahan yang sedang di hadapi.

c) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja haruslah dilakukan untuk mengetahui sejauh mana karyawan menyelesaikan tugas-tugas yang sudah diberikan kepadanya. Penilaian juga dilakukan untuk merancang langkah-langkah yang akan diambil, untuk mengetahui arah organisasi serta pencapaian kinerja pegawai dan pencapaian terhadap target organisasi atau organisasi selama melakukan produktivitas.

Sinambela (2018:519) menyatakan bahwa bahwa penilaian kinerja atau sering disebut evaluasi kinerja merupakan suatu metode dan proses penialian pelaksanaan tugas seseorang, sekelompok orang, unit-unit, kerja dalam suatu

organisasi atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang diterapkan terlebih dahulu.

Penilaian kinerja seorang pegawai adalah hal penting, sekaligus menentukan efektif tidaknya kinerja di suatu organisasi/instansi. Apabila kinerja pegawai tidak baik, maka kinerja organisasi pun secara otomatis tidak baik, begitu sebaliknya. Sayangnya penilaian kinerja pegawai masih dipandang sebelah mata, baik oleh pihak organisasi maupun pegawai. Pihak pegawai memandang evaluasi kinerja dengan sebelah mata, karena mereka merasa tidak mendapat manfaat maksimal dari penilaian yang dialami tidak dilaksanakan secara objektif dan tidak benar-benar mempengaruhi promosi ataupun kenaikan gaji. Pihak organisasi pula banyak yang tidak serius membuat penilaian kinerja. Indikasinya tampak bahwa penilaian kinerja tidak dilakukan secara berkala tanpa mengikuti metode resmi tertentu.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan, pelatihan, dan lain-lain.

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja pegawai, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas.

Menurut Hasibuan (2019 : 87) mengemukakan bahwa indikator atau unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja kerja pegawai dapat diuraikan :

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan pegawai terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

3. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

4. Kreativitas

Menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil.

5. Kerja Sama

Menilai kesediaan pegawai untuk dapat berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil yang diharapkan dari pekerjaan akan semakin baik.

6. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, beribawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif, karena seorang pemimpin harus menjadi panutan bagi bawahannya.

7. Kepribadian

Menilai pegawai dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

8. Prakarsa

Menilai kemampuan berpikir yang orisinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

9. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam situasi manajemen.

10. Tanggung jawab

Menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Menurut Bangun (2015 : 234) suatu pekerjaan dapat diukur melalui :

1. Jumlah pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut

pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap pegawai dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan. Setiap pegawai dalam organisasi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh pegawai untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Pegawai memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
3. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak organisasi harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, pegawai dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran pegawai selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.
5. Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang pegawai saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar pegawai sangat dibutuhkan. Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja juga merupakan penampilan individu maupun kelompok kinerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja.

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap pegawai. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seorang pegawai telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan pegawai memegang peranan yang penting. Akhir ini proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawainya, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk pengembangan pegawai, promosi, dan penyesuaian kompensasi.

d) Indikator Kinerja Pegawai

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada lima indikator, yaitu (Robbins dan Judge, 2015: 260) yaitu :

a. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

b. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

e) Kinerja Anggota Polri

Menurut Perkap. No. 13 tahun 2015 Kinerja polri adalah prestasi/kemampuan yang diperlihatkan oleh seorang pegawai di lingkungan polri dalam mendukung dan melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Sementara dalam upaya meningkatkan kinerja polri, secara resmi negara mengatur wewenang dan tugas pokok Polri sesuai dengan UU No 2 Tahun 2002, pasal 13 “Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, Menegakkan Hukum, Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat”.

Dalam melaksanakan tugas dan alat negara memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat, maka Eksistensi Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) selaku bersama dan menyatu dengan masyarakat. Dalam posisi demikian adalah wajar penilaian masyarakat terhadap kinerja Polri sangat berpengaruh terhadap citra Polri. Saat ini kualitas citra Polri dinilai para pengamat mengalami kemerosotan. Kemerosotan citra di mata

masyarakat merupakan sebuah persoalan penting yang hingga saat ini masih terus membelenggu Polri dalam menjalankan tugas dan wewenangnya sebagai menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat, melakukan penegakan hukum, dan melakukan pengayoman, perlindungan serta menciptakan keamanan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas dalam melayani masyarakat.

Adapun penilaian kinerja anggota Polri bertujuan untuk menjamin objektivitas dalam pembinaan karir, pendidikan dan pengembangan, kenaikan pangkat dan pemberian tunjangan kinerja.

Menurut Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2018 tentang penilaian kinerja anggota Polri dilaksanakan dengan prinsip :

- a) Objektif, yaitu penilaian kinerja didasarkan atas fakta dan capaian kinerja
- b) Transparan, yaitu penilaian kinerja dilakukan secara terbuka terhadap faktor kinerja generik dan spesifik yang telah disepakati oleh PP dengan AYD dan hasil penilaian disampaikan secara langsung
- c) Akuntabel, yaitu hasil penilaian kinerja dapat dipertanggungjawabkan
- d) Proporsional, yaitu penilaian kinerja didasarkan atas beban tugas yang menjadi tanggungjawabnya, dan
- e) Adil, yaitu penilaian kinerja diberikan berdasarkan capaian kinerja yang dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diemban tanpa membedakan antara anggota Polri yang satu dengan yang lainnya.

Kemudian penilaian kinerja anggota Polri menurut Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2018 dilaksanakan melalui SMK, yang meliputi :

- a) Perencanaan kinerja
- b) Pemantauan kinerja
- c) Pelaksanaan penilaian kinerja, dan
- d) Evaluasi kinerja

5. Motivasi

a) Teori Motivasi Kerja

Teori Motivasi Kerja menurut Maslow, Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, yaitu hirarki lima kebutuhan dengan tiap kebutuhan secara berurutan dipenuhi. Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory*. Maslow dalam Hasibuan (2019:154-156), mengemukakan bahwa lima hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1) Physiological Needs

Physiological Needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

2) Safety and Security Needs

Safety and Security Needs adalah merupakan suatu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan

keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk :

- (a) Kebutuhan akan keamanan jiwa di tempat pekerjaan;
- (b) Kebutuhan akan kemananan harta ditempat pekerjaan pada waktu jam kerja

3) *Affiliation or Acceptance Needs*

Affiliation or Acceptance Needs adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat golongan, yaitu:

- (a) Kebutuhan akan diterima orang lain (*sense of belonging*);
- (b) Kebutuhan akan dihormati (*sense of importance*);
- (c) Kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (*sense of achievement*);
- (d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

4) *Esteem or Status Needs*

Esteem or Status Needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari pegawai dan masyarakat lingkungannya. *Prestise* dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

5) *Self Actualization*

Self Actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Selanjutnya Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85 persen kebutuhan fisiologis, 70 persen kebutuhan rasa aman, 50 persen kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40 persen kebutuhan harga diri, dan hanya 10 persen dari kebutuhan aktualisasi diri.

Maslow mengatakan bahwa lima kebutuhan tersebut secara hierarki dari tingkat yang sangat dasar hingga tingkat yang tinggi. Artinya bila kebutuhan tingkat dasar telah terpenuhi barulah seorang dan memenuhi kebutuhan pada tingkat di atasnya yang lebih tinggi dan seterusnya yang mengarah pada kebutuhan tingkat tinggi. Jika suatu tingkatan kebutuhan belum terpenuhi maka motivasi bekerja seseorang ditunjukkan untuk memenuhi tingkatan kebutuhan tersebut dan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi belum menimbulkan motivasi.

Lima kebutuhan yang tersusun secara hierarki tersebut dibedakan menjadi dua kelompok tipe kebutuhan yaitu : kebutuhan tingkat rendah (*lower order needs*) yang terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan kebutuhan sosial dan kebutuhan tingkat tinggi (*higer order needs*) yang terdiri atas kebutuhan pengakuan dan aktualisasi diri. Perbedaan dari kedua tingkat ini adalah kebutuhan tingkat rendah merupakan kebutuhan yang dipuaskan secara eksternal sedangkan kebutuhan tingkat tinggi merupakan kebutuhan yang dipuaskan secara internal.

b) Pengertian Motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi dalam manajemen pada umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi

seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari pegawai maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong pegawai untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan. Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang, jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Beberapa pendapat mengenai motivasi menurut Winardi mengemukakan (2016:6) bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif.

Menurut Sedarmayanti (2017:233) menyatakan pengertian motivasi merupakan “keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan

sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”.

Robbins dan Judge (2015:12) mengemukakan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Sementara motivasi umum berkaitan dengan usaha mencapai tujuan apapun, namun pada pembahasannya dipersempit dan berfokus pada tujuantujuan pencapaian organisasi untuk mencerminkan minat kita terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa teori yang telah dipaparkan dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan dorongan dari diri pegawai dengan adanya motif berupa kebutuhan. Dengan munculnya hasrat dan *feeling* untuk dapat bergerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan secara positif.

Menurut Sudiro (2020:41) mengatakan bahwa motivasi dapat dilakukan dengan mengubah sifat dari lingkungan kerja. Menciptakan keterlibatan pegawai dalam pembuatan keputusan, mengkaitkan bayaran dengan kinerja serta penyusunan program ganjaran yang tepat sesuai dengan kebutuhan pegawai. Dengan demikian, produktivitas kerja pegawai dapat meningkat.

Pada hakikatnya manusia memerlukan dorongan baik yang berasal dalam dirinya atau dari luar dirinya untuk melakukan sesuatu agar dapat memenuhi kebutuhannya. Dorongan tersebut dinamakan dengan motivasi. Darodjat (2015:198) mengemukakan bahwa motivasi adalah merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Suatu motivasi

cenderung mengurangi kekuatannya manakala tercapainya suatu kepuasan, terhalangnya pencapaian kepuasan, perbedaan kognisi, frustrasi, atau karena kekuatan motivasinya bertambah.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan energi dari dalam diri seseorang sebagai pendorong yang dapat menggerakkan dirinya untuk mau bekerja atau bergerak dengan antusias terhadap suatu kegiatan. Selanjutnya menurut Suwanto (2017:161) adalah “Seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Wahjono (2020:69). Para ahli manajemen sepakat bahwa motivasi adalah serangkaian upaya untuk memengaruhi tingkah laku orang lain dengan mengetahui terlebih dulu tentang apa yang membuat seseorang bergerak.

Hamali (2018:133) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kebutuhan dan keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain. Perbedaan kebutuhan dan keinginan seseorang itu terjadi karena proses mental yang terjadi dalam diri orang tersebut. Proses mental itu merupakan pembentukan persepsi pada diri orang yang bersangkutan dan proses pembentukan persepsi diri pada hakikatnya merupakan proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada di sekitarnya.

Motivasi memiliki komponen, yaitu komponen dalam dan komponen luar. Komponen dalam adalah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen luar adalah sesuatu yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang tidak terlepas dari berbagai motif dan sikap, yang mendorong seseorang melakukan serangkaian perbuatan yang disebut kegiatan. Motif adalah daya timbul dari dalam diri orang yang mendorong untuk berbuat sesuatu. Motif itu terdiri dari dua unsur. Unsur pertama berupa daya pendorong untuk berbuat, dan unsur kedua adalah sasaran atau tujuan yang akan diarahkan oleh perbuatan itu. Dua unsur dalam motif ini membuat orang melakukan

kegiatan sekaligus ingin mencapai apa yang dikehendaki melalui kegiatan yang dilakukan itu.

Motivasi datang dari dalam diri manusia, oleh karena itu pemimpin organisasi perlu menciptakan kondisi dimana pegawai dapat memotivasi dirinya sendiri. Pemimpin perlu memberikan alasan kepada pegawai untuk percaya diri sendiri dan organisasi tempat pegawai bekerja. Semua organisasi dibangun diatas landasan pengikut yang termotivasi untuk melayani organisasi.

c) Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki, sedangkan motif sebagai daya gerak seseorang untuk berbuat, karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Sedarmayanti (2017 : 154) jenis-jenis motivasi dibagi menjadi tiga bagian:

1. Pendorong utama : pendorong yang dapat dinilai dengan uang
2. Semi pendorong utama
3. Pendorong nonmaterial : yang tidak dapat dilihat dengan uang seperti:
 - a. Penempatan yang tepat
 - b. Latihan sistematis
 - c. Promosi objek
 - d. Pekerjaan terjamin
 - e. Keikutsertaan wakil pegawai dalam pengambilan keputusan
 - f. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan
 - g. Pemberian informasi organisasi

- h. Fasilitas rekreasi
- i. Penjagaan kesehatan
- j. Perumahan, dan lain-lain

Selanjutnya jenis-jenis motivasi menurut Hasibuan (2019 : 149-150) : “Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif”.

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berproduktivitas di atas produktivitas standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan adalah:

a) *Material Incentive*

Material incentive adalah dorongan yang bersifat keuangan yang bukan saja merupakan upah atau gaji yang wajar tetapi juga jaminan yang dapat dinilai dengan uang. Material incentive merupakan faktor yang sangat mempengaruhi seseorang untuk bekerja dengan giat sehingga meningkatkan produktivitas kerjanya. Misalnya manajer merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

b) *Non Material Incentive* Non material *incentive* yaitu segala jenis insentif yang tidak dapat dinilai dengan uang. Misalnya jaminan karir/jabatan.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja

bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Misalnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Kedua jenis motivasi di atas dalam prakteknya sering digunakan oleh suatu organisasi, motivasi (positif/negatif) harus sesuai dengan perjanjian, penggunaan harus tepat dan seimbang agar dapat meningkatkan semangat kerja serta dapat meraih prestasi kerja yang diinginkan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif sangat efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi pimpinan harus konsisten dan adil dalam menerapkannya. Hasibuan, (2019 : 150).

Motivasi kerja dibagi menjadi beberapa jenis. Jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2016:5) dapat bersifat negatif dan positif, yakni:

1. Motivasi Positif, yang kadang-kadang dinamakan orang “motivasi yang mengurangi perasaan cemas” (*anxiety reducing motivation*) atau “pendekatan wortel” (*the carrot approach*) di mana orang ditawarkan sesuatu dengan yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian dan kemungkinan untuk menjadi pegawai tetap) apabila pencapaian kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan.
2. Motivasi Negatif, yang sering kali dinamakan orang “pendekatan tongkat pemukul” (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman (teguran-teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya) andaikata kinerja orang bersangkutan di bawah standar. Sama

halnya dengan pendapat Gregor dalam Winardi (2016:6) “dimana masing-masing tipe (Motivasi) memiliki tempatnya sendiri di dalam organisasi-organisasi, hal mana semua itu tergantung dari situasi dan kondisi yang berkembang”.

d) Indikator Motivasi Kerja

Indikator dalam penelitian bisa didefinisikan sebagai setiap variabel yang bisa mengindikasikan adanya kondisi tertentu yang kemudian digunakan untuk mengukur setiap perubahan yang terjadi dalam proses penelitian atau studi yang dilakukan. Dalam penelitian, indikator adalah acuan yang digunakan sebagai dasar untuk melihat perubahan pada objek yang diteliti. Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Maslow yang dikutip oleh Hasibuan (2019 :154-156) yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Physiological Needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety and Security Needs*)

Safety and Security Needs adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Kebutuhan akan rasa sosial atau perasaan memiliki (*Affiliation or Acceptance Needs*)

Affiliation or Acceptance Needs adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

4. Kebutuhan Harga diri (*Estem or Status Needs*)

Esteem or Status Needs adalah merupakan kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari pegawai dan masyarakat lingkungannya.

5. Kebutuhan Aktualisasi diri (*Self Actualization*)

Self Actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku kerja Polri. Melalui motivasi, seorang anggota Polri didorong dan diarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas perlindungan dan pengamanan secara efektif. Selain itu, adanya motivasi dapat membantu seorang Polri mengembangkan profesionalisme mereka dan membangun budaya yang baik, sehingga dapat dijadikan pertimbangan untuk Polri dipromosikan (Siregar, 2010).

Ada berbagai alasan yang bisa meningkatkan motivasi kerja polisi, untuk menurut Herzberg yang dikutip oleh Bangun (2012) indikator motivasi terdiri atas:

1. *Hygiene Factor* yang terdiri dari: a. Kondisi kerja fisik, b. Kebijakan organisasi,

c. Supervisi dan remunerasi. 2. Motivator Factor yang terbagi atas: a. Prestasi kerja, b. Pengakuan orang lain, c. Tanggung jawab, dan d. Potensi Perkembangan, e. keberhasilan melaksanakan tugas, f. penghargaan (Pratama, 2011).

B. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tunjangan kinerja dan pengembangan karir terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Penelitian tersebut dijelaskan pada uraian dibawah ini :

Hanifah Yusnia (2017) Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai di Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) tunjangan kinerja tidak berpengaruh pada motivasi kerja, (2) tunjangan kinerja tidak berpengaruh pada disiplin kerja, (3) tunjangan kinerja berpengaruh negatif signifikan pada kinerja pegawai, (4) motivasi tidak berpengaruh pada kinerja pegawai, (5) disiplin tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Tunjangan kinerja ternyata tidak mampu meningkatkan disiplin, motivasi, dan kinerja pegawai. Sistem tunjangan kinerja yang diterapkan di BPDAS Propinsi Jawa Timur dinilai masih kurang tepat dan perlu diperbaiki.

Yusiak Ciciniwayatul (2019) Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Kediri). Berdasarkan hasil uji hipotesis secara simultan dijelaskan bahwa variabel lingkungan kerja, pengembangan karir, dan tunjangan kinerja berpengaruh secara simultan terhadap variabel motivasi kerja pegawai PT. BTN (Persero) Tbk Cabang Kediri. Yang berarti bahwa semua

variabel bebas yang digunakan dalam model secara bersama-sama dapat menjelaskan variabel terikatnya. Dari ketiga variabel tersebut yang paling berpengaruh penting terhadap motivasi kerja adalah pengembangan karir terbukti dengan nilai paling rendah dibanding variabel lainnya.

Ni Luh Putu Ariesta Angga Dewi (2016) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja pada Karya Mas Art Gallery. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi variabel motivasi belum dapat dikatakan sebagai variabel mediator antara hubungan pengembangan karir dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

Afriadie Kurniawan, Mukhlis Yunus, M. Shabri Abdul Majid, (2017) Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. Motivasi karyawan berperan sebagai mediator parsial antara pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. Implikasi dari penelitian ini, PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh perlu meningkatkan sistem dan mekanisme pemberian kompensasi yang baik kepada karyawan serta menciptakan pengembangan karir

yang profesional untuk dapat berdampak pada motivasi karyawan dan kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh.

Rizanatul Fuad dan Waluyo, (2020) Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan. Kesimpulan hasil penelitian ini adalah : (1) Terdapat pengaruh secara serempak pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja pegawai; (2) terdapat pengaruh secara parsial pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Elisabeth Victoria Sajangbati (2016) Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Manado. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Kompensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi secara parsial memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Manado.

Zamharirotul Insiyah (2018) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja pada Divisi Desain PT Kkarya Mekar Dewatamali 2 Jombang (Kamewa 2) Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil dari analisis jalur menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dapat sepenuhnya memediasi hubungan pengaruh antara variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan.

Inandi Tri Wulan Sari (2021) Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Semarang. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa adanya peningkatan pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Maka hasil uji analisis regresi berganda menunjukkan nilai F yang signifikan, dengan nilai korelasi determinasi R^2 square sebesar 0,573. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dan motivasi kerja mempengaruhi secara nyata terhadap kinerja pegawai secara bersama-sama dengan keeratan hubungan sebesar 57,3%. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu adanya peningkatan pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan, serta pemberian motivasi kerja yang tinggi dari atasan terhadap bawahan.

Fiqri Surikha (2016) Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai dengan *Quality of Work Life* (QWL) Sebagai Faktor Pemoderasi di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai, variabel Pengembangan Karir berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel *Quality of Work Life* tidak perlu dilakukan atau dimoderasi, Perkembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel *Quality of Qork Life* perlu dilakukan atau dimoderasi untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Winda J. Kojongian (2016) Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah

Sulutenggo). Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kompensasi baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo.

Neneng Zirly Hariana (2020) Perspektif Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel Disiplin Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y), dengan nilai t hitung sebesar 2,995 dan nilai taraf signifikansi sebesar 0,004, secara parsial Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y), dengan nilai t hitung sebesar 1,333 dan nilai taraf signifikansi sebesar 0,000, secara parsial serta Pengembangan Karir (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y), dengan nilai t hitung sebesar 5,560 dan nilai taraf signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan secara simultan baik Disiplin Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) serta Pengembangan Karir (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan, dengan nilai F hitung sebesar 20,193 dan nilai taraf signifikansi sebesar 0,000.

Sidarman (2019) Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Administrasi Pembangunan Sekda Kabupaten Konawe. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan pengembangan karir mampu meningkatkan kinerja, baik secara simultan maupun

parsial. Pengembangan karir memiliki kemampuan dominan dibandingkan dengan disiplin kerja.

Ni Luh Putu Ariesta Angga Dewi dan I Wayan Mudiarta Utama (2016) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja pada Karya Mas *Art Gallery*. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi variabel motivasi belum dapat dikatakan sebagai variabel mediator antara hubungan pengembangan karir dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

Silalahi Sarmauli, Martua Sitorus (2018) Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Medan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu tunjangan kinerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai kantor Kementerian Agama Kota Medan sebesar 69,9%. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel yang dominan mempengaruhi motivasi kerja pegawai kantor Kementerian Agama Kota Medan adalah Tunjangan Kinerja.

C. Kerangka Pikir

Berdasarkan uraian dan teori tersebut di atas, dapat digambarkan hubungan variabel tunjangan kinerja dan pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel melalui motivasi kerja yang dapat diuraikan satu persatu di bawah ini :

1. Pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis secara parsial dijelaskan bahwa t signifikansi lebih besar dari taraf signifikansi yang berarti tunjangan kinerja tidak berpengaruh penting terhadap motivasi kerja karyawan PT. BTN (Persero) Tbk Cabang Kediri. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hanifah (2017) yang menyatakan bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Nabila (2016) bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

2. Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis secara parsial dijelaskan bahwa t signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi yang berarti pengembangan karir berpengaruh penting terhadap motivasi kerja karyawan PT. BTN (Persero) Tbk Cabang Kediri. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Oktavia, dkk (2014) dan Suwanto (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Zahra dan Gunawan (2015) bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan.

3. Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja

Tunjangan kinerja memperhitungkan capaian kinerja pegawai yang dinilai dalam satu tahun. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011, penilaian kinerja pegawai terdiri dari dua unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku pegawai. Adanya target pencapaian kinerja sesuai sasaran kerja dalam

SKP yang dibuat oleh PNS, diharapkan akan menciptakan PNS yang kinerjanya bagus, termotivasi dan mempunyai perilaku yang baik dalam hal pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan, karena selama ini telah terbentuk opini di masyarakat bahwa PNS selalu diasosiasikan dengan berkinerja kurang baik, motivasi rendah dan disiplin sangat kurang.

Hasil ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan beberapa penelitian sebelumnya. Dari sisi kesamaan hasil, temuan penelitian ini sejalan dengan riset yang dilakukan Najoran, Jacqueline dkk (2018), Menurut Najoran, Jacqueline dkk (2018) tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. Menurutnya, dengan pemberian tunjangan kinerja dapat memotivasi pegawai untuk lebih semangat dalam bekerja, sehingga pekerjaannya akan lebih optimal dibandingkan sebelum menerima tunjangan kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanifah (2017) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh negatif signifikan pada kinerja karyawan, tunjangan kinerja ternyata tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sistem tunjangan kinerja yang diterapkan di BPDAS Propinsi Jawa Timur dinilai masih kurang tepat dan perlu diperbaiki.

4. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja

Pengembangan karir dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Semakin baik pengembangan karir maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan, sedangkan semakin buruk pengembangan karir, maka semakin rendah pula motivasi kerja karyawannya. Menurut Handoko (2014), pengembangan karir adalah peningkatan-

peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Sedangkan motivasi menurut Clayton Alderfer (1972) merupakan turunan dari teori Maslow yang menyatakan bahwa motivasi adalah faktor pendorong atau daya penggerak untuk bekerja bagi karyawan dalam sebuah organisasi. Jika Maslow memiliki 5 kategori, lain halnya dengan Alderfer yang mengklasifikasikan menjadi 3 kategori yakni *existence needs*, *relatedness needs* dan *growth needs*. Kedua variabel ini saling berpengaruh. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan Suyanto, Sapta dan Sudja (2018) yang hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja

Motivasi menjadi hal yang penting bagi karyawan, karyawan yang termotivasi akan merasa lebih bahagia, sehat dan ingin datang untuk bekerja. Kurangnya motivasi karyawan dapat berdampak serius bagi tingkat absensi dan keterlibatan karyawan. Semangat kerja karyawan yang rendah dapat merugikan pencapaian tujuan bisnis dan profitabilitas perusahaan, begitu pun dengan sebaliknya semangat kerja karyawan yang tinggi tentunya dapat menguntungkan atau membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan motivasi karyawan agar antara organisasi dan karyawan dapat berjalan dengan lancar tanpa saling merugikan.

Menurut McClelland dalam Mangkunegara, (2017:14) menyatakan bahwa “terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja. Faktor yang mem-

pengaruhi kinerja diantaranya yaitu motivasi kerja. Dimana jika seorang manajer atau pimpinan yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung memiliki kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi kerjanya rendah.” Adanya hubungan yang menjelaskan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan maka dari itu juga di perkuat oleh beberapa penelitian terdahulu.

Penelitian yang dilakukan Sutrisno, Fathoni dan Minarsih (2016), yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang, menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Artinya Organisasi harus memotivasi karyawan agar memberikan kinerja yang terbaik. Penelitian lain juga yang dilakukan Marpaung, Hamid dan Iqbal (2014) berjudul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Artinya dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, diharapkan organisasi lebih memperhatikan motivasi kerja karyawan.

6. Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja

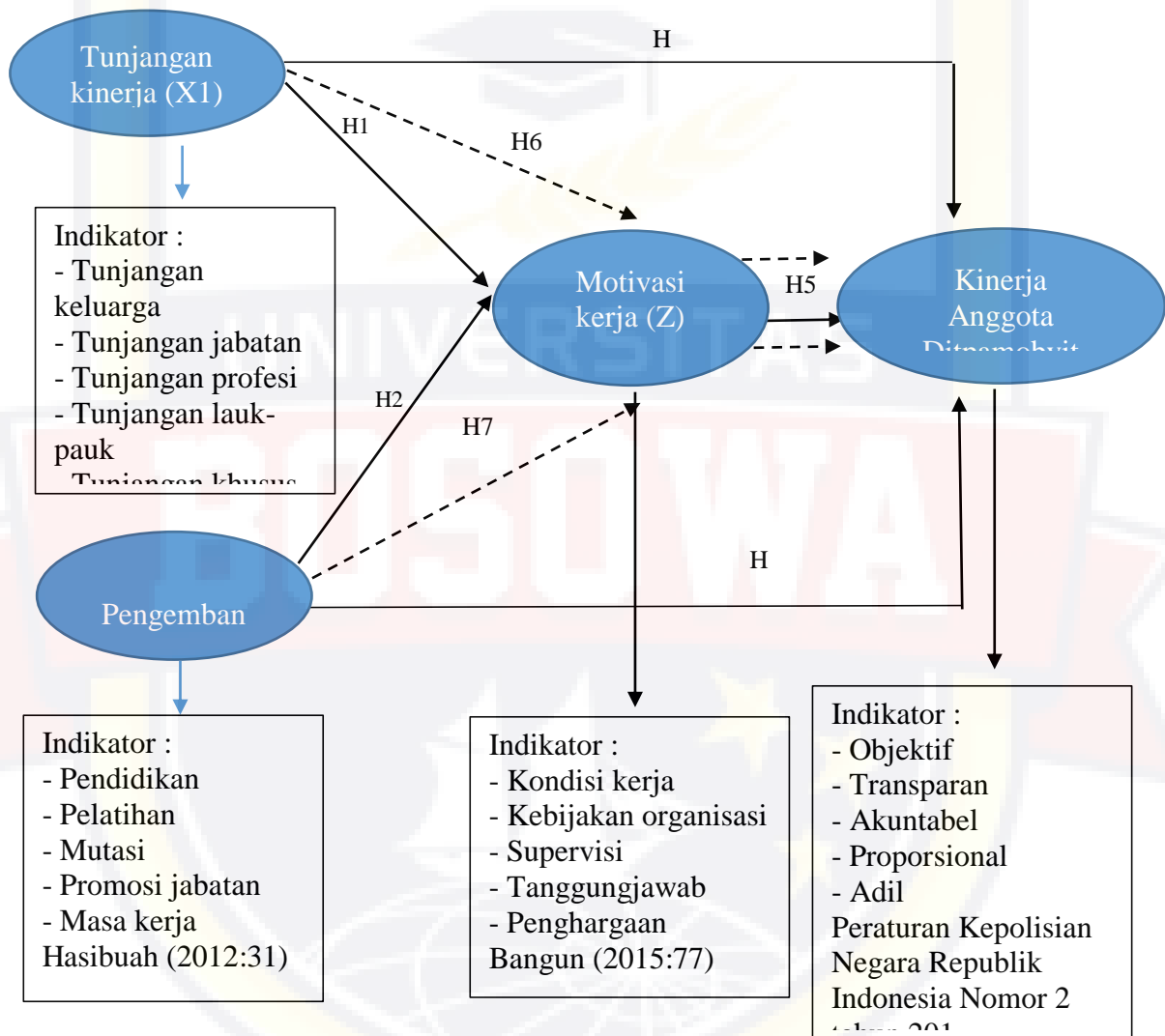
Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No.5 tahun 2015 disebutkan bahwa Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja. Pemberian tunjangan kinerja harus seiring dengan peningkatan kinerja pegawai. Karena, seluruh pegawai harus meningkatkan integritas, disiplin, prestasi kerja (kinerja), kerjasama diantara para pegawai, serta meningkatkan komitmen dan motivasi. Besar tunjangan kinerja bersifat fluktuatif tergantung kinerja pegawai yang

bersangkutan. Hal itu sesuai dengan pendapat Simamora (2014:34) yang menyatakan bahwa prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab pegawai tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanifah (2017) mengatakan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai tidak memiliki motivasi untuk menguasai sesuatu, mereka tidak termotivasi lebih untuk mengembangkan karirnya.

7. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja melalui motivasi kerja

Pengembangan karir yang berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi dapat disimpulkan bahwa semakin baik tingkat pengembangan karir yang dirasakan oleh karyawan dan didukung oleh motivasi kerja yang tinggi tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Handoko (2014), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Sedangkan kinerja menurut Robbins (2015) adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Selain itu Motivasi kerja yang baik diharapkan dapat memacu kinerja pegawai yang tinggi. Untuk mendukung tingkat kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menciptakan motivasi kerja yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat serta antusias mencapai hasil yang optimal. Dengan adanya motivasi kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Indra Wardhana dan Agus Dwi Sasono (2015) diketahui bahwa pengembangan karir dan kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat digambarkan bagan kerangka konseptual penelitian yang dapat divisualisasikan dalam bentuk gambar dibawah ini :



Keterangan :

—————> Hubungan langsung

- - - - -> Hubungan tidak langsung

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan teori, dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1 = Diduga bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Polda Sul-Sel

H2 = Diduga bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Polda Sul-Sel

H3 = Diduga bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel

H4 = Diduga bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel

H5 = Diduga bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel

H6 = Diduga bahwa tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja anggota Ditpamobvit melalui motivasi kerja pada Polda Sul-Sel

H7 = Diduga bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja anggota Ditpamobvit melalui motivasi kerja pada Polda Sul-Sel.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah menekankan pada penelitian kuantitatif. Menurut Indrawan dan Yaniawati (2014:51) yang mengemukakan bahwa pendekatan kuantitatif adalah satu bentuk penelitian ilmiah yang mengkaji satu permasalahan dengan satu fenomena serta melihat kemungkinan kaitan atau hubungan-hubungannya antara variabel dalam permasalahan yang dikemukakan. Penelitian ini didesain untuk menguji pengaruh tunjangan kinerja dan pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel melalui motivasi kerja.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Polda Sul-Sel yang berlokasi di Jalan Perintis Kemerdekaan No.KM.16, Pai, Kecamatan. Biringkanaya, Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Sedangkan waktu yang digunakan selama melakukan penelitian kurang lebih satu bulan dimulai dari bulan Oktober sampai dengan bulan November tahun 2021.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek, subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Sehingga dari

uraian mengenai populasi maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini anggota Ditpamobvit Polda Sul-Sel selama tahun 2021, berjumlah 112 orang.

2. Sampel

Sampel adalah jumlah keseluruhan dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Mengingat bahwa jumlah populasi cukup banyak maka penarikan sampel dengan menggunakan rumus *Slovin* menurut Saptutyingsih dan Setyaningrum (2020: 139) yaitu sebagai berikut:

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

Sehingga sampel penelitian dapat ditentukan sebagai berikut :

$$n = \frac{112}{1 + 112 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{112}{1,28}$$

$n = 87,5$ atau dibulatkan menjadi 88 responden

3. Teknik Penarikan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu *Purposive Sampling*. Teknik *Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu Sugiyono (2018). Pertimbangan sampel dalam penelitian yaitu anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel, besaran sampel sebanyak 88 responden sudah dapat dikatakan layak untuk digunakan dalam sebuah penelitian kuantitatif.

D. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan skala likert sebagai skala pengukurannya. Skala likert berhubungan dengan sesuatu. Jawaban dari setiap indikator instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari nilai yang tertinggi sampai nilai yang terendah. Menurut Sunyoto (2015:95) yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), ragu-ragu (RR), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS) skoring untuk merespon jawaban pada skala adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Skor Pengukuran Skala

Pilihan	Pernyataan	
	<i>Vavorable</i>	<i>Unvavorable</i>
Sangat setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Cukup setuju (CS)	3	3
Tidak setuju (TS)	2	4
Sangat tidak setuju (STS)	1	5

Sumber : Sunyoto (2015 :95)

E. Variabel Penelitian

Sesuai dengan judul yang dipilih, maka peneliti mengelompokan variabel-variabel penelitian sebagai berikut :

1. Variabel Independen (Variabel Bebas)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2018:39) yang menjadi variabel Independen (variabel bebas) (X) dalam penelitian ini adalah:

- a. Tunjangan kinerja,
- b. Pengembangan karir

2. Variabel Dependen (Variabel Terikat)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Sugiyono (2018:39) yang menjadi variabel dependen (variabel terikat) (Z,Y) dalam penelitian ini adalah :

- a. Motivasi kerja (Z)
- b. Kinerja anggota (Y)

F. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari :

- a. Data kualitatif yakni data atau informasi yang diperoleh dari Polda Sul-Sel bukan dalam bentuk angka-angka tetapi dalam bentuk informasi baik lisan maupun tertulis mengenai profil obyek penelitian, struktur organisasi, visi dan misi serta uraian tugas masing-masing bagian dalam organisasi.
- b. Data kuantitatif yaitu data atau informasi yang diperoleh dalam bentuk angka-angka dan masih perlu dianalisis kembali, seperti jumlah anggota Ditpamobvit, dan data lainnya yang menunjang penelitian ini.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari :

- a. Data Primer, data ini langsung diperoleh dari penelitian lapangan melalui pengamatan langsung pada objek yang akan diteliti melalui teknik pengumpulan data berupa kuesioner.

- b. Data Sekunder, data ini diperoleh oleh peneliti dari studi kepustakaan dengan cara mempelajari literatur-literatur, bahan kuliah, catatan, laporan, maupun dokumentasi-dokumentasi, situs web, internet, sumber-sumber lainnya yang erat hubungannya dengan penelitian ini.

G. Teknik Pengumpulan Data

Suatu penelitian membutuhkan sarana untuk menemukan dan mengetahui lebih mendalam, dengan demikian kebenaran penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Sebagai tindak lanjut dalam memperoleh data-data sebagaimana yang diharapkan, maka peneliti melakukan metode pengumpulan data berupa :

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden Teknik pengumpulan data dengan menyerahkan atau mengirimkan daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden. Responden adalah orang yang memberikan tanggapan atau jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

2. Kepustakaan

Yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara membaca buku, referensi dan literatur, serta jurnal-jurnal yang terdapat di internet. Selain itu juga ada tugas akhir terdahulu yang terdapat di perpustakaan.

3. Dokumentasi

Yaitu suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan cara pengumpulan data yang berkaitan dengan tunjangan kinerja dan pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel melalui motivasi kerja. Dari data tersebut kemudian peneliti melakukan pengumpulan, penyusunan, penganalisan, sehingga menghasilkan kesimpulan.

H. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS merupakan model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan berdasarkan variance atau component-based structural equation modeling. Menurut Ghozali & Latan (2015), tujuan PLS-SEM adalah untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi). PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (prediction). PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak mengasumsikan data arus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sample kecil (Ghozali, 2011).

Penelitian ini memiliki model yang kompleks serta jumlah sampel yang terbatas, sehingga dalam analisis data menggunakan software SmartPLS. SmartPLS menggunakan metode bootstrapping atau penggandaan secara acak. Oleh karenanya asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah. Selain itu, dengan dilakukannya bootstrapping maka SmartPLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel, sehingga dapat diterapkan untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil. Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran

(*measurement model*) atau outer model dan model struktural (*structural model*) atau inner model.

1) Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono, 2016).

2) Uji Model Pengukuran atau Outer Model

Model pengukuran atau outer model menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*MultiTrait-MultiMethod*) yakni dengan menguji *validity convergent* dan *discriminant*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2015).

a. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara item score/indikator dengan score konstruknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015).

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity indikator dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstraknya. Apabila korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari average variance extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dengan model. Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981 dalam Ghozali, 2011).

Dalam Ghozali & Latan (2015) menjelaskan uji lainnya untuk menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE. Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50.

c. *Reliability*

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk.

Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk

dinyatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0,70 (Ghozali & Latan, 2015).

3. Uji Model Struktural atau Inner Model

Model struktural atau inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten berdasarkan pada substantive theory.

a) R-Square

Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji goodness-fit model. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai R-Square 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

b) F-Square

Uji f-square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai f-square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali, 2011).

c) Estimate For Path Coefficients

Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi Tstatistik yaitu melalui metode bootstrapping (Ghozali & Latan, 2015).

4. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian ini dilakukan untuk melihat besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode bootstrapping menggunakan smartPLS 3.0. Variabel intervening dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) jika nilai tstatistik lebih besar dibandingkan dengan t tabel dan pvalue lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (5%).

I. Definisi Operasional

Definisi operasional dari variabel penelitian dimaksudkan untuk dapat memberikan kesimpulan yang tepat selain dapat memperjelas batasan, pengertian, dan ruang lingkup penelitian yang akan digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	Skala Ukur
Tunjangan kinerja (X1)	Tunjangan kinerja adalah sejumlah fasilitas yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai dalam bentuk materiil maupun non materiil selain untuk meningkatkan motivasi kerja juga untuk meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi	1. Tunjangan keluarga 2. Tunjangan jabatan 3. Tunjangan profesi 4. Tunjangan tunjangan Lauk pauk 5. Tunjangan khusus Perkap No. 16 tahun 2021.	Skala Likert

Pengembangan karir (X2)	Pengembangan karir adalah suatu usaha yang dilakukan organisasi untuk membantu pegawainya dalam mencapai karir masa depan yang diinginkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan 2. Pelatihan 3. Mutasi 4. Promosi jabatan 5. Masa kerja Hasibuan (2012:31)	Skala Likert
Motivasi kerja (Z)	Motivasi adalah segala bentuk dorongan yang berasal dari luar maupun dari dalam diri karyawan yang dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja untuk mencapai hasil kerja yang maksimal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi kerja 2. Kebijakan organisasi 3. Supervisi 4. Tanggungjawab 5. Penghargaan Bangun (2015:77)	Skala Likert
Kinerja Anggota Ditpamobvit Polda Sul-Sel (Y)	Kinerja pegawai merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.	<ol style="list-style-type: none"> a. Objektif. b. Transparan. c. Akuntabel d. Proporsional e. Adil Perkap. NGRI No. 2 tahun 2018	Skala Likert

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Ditpamobvit Polda Sulsel

1) Sejarah Berdirinya

Sejarah historis kepolisian RI lahir 1 Juli 1946, Saat itu jawatan tersendiri yang berada langsung di bawah Perdana Menteri. Berdasarkan Kep. Kapolri No. Pol/Keputusan/06/IX/1996 maka pada tanggal 16 September 1996 terbentuk Polda Sulawesi Selatan yang berkedudukan di Makassar. Polda Sulawesi Selatan bertanggungjawab terhadap stabilitas keamanan pada wilayah Sulawesi Selatan dan Barat. Pada tahun 2004 terjadi pemekaran sebagian wilayah Sulawesi Selatan menjadi Sulbar. Tugas pokok melaksanakan tugas pokok Polri yaitu memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat; dan melaksanakan tugas-tugas Polri lainnya dalam daerah hukum Polda, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan tugas-tugas yang lain Polda Sulawesi Selatan didukung oleh personil Polri dan personil PNS. Personil Polri terdiri dari : PATI, PAMEN, PAMA, BINTARA, TAMTAMA, sedangkan personil PNS terdiri dari : Gol. IV, Gol. III, Gol. II, Gol. I, dan Capeg. Direktur Pamobvit adalah pelaksana tugas pokok yang berada dibawah Kapolda yang dalam pelaksanaan tugas dibawah kendali Wakapolda :

a) Sebagai pembina fungsi pada Direktorat Pamobvit di lingkungan Polda Sulsel yang membawahi :

- Sub Bagian Perencanaan dan Administrasi (Subbagrenmin);
- Bagian Pembinaan Operasional (Bagbinopsnal)
- Sub Direktorat Kawasan Tertentu (Subditwaster);
- Sub Direktorat Pariwisata (Subditwisata);
- Sub Direktorat Vip (Subditvip); dan
- Sub Direktorat Audit (Subditaudit).
- Sebagai Kuasa Pengguna Anggaran dari Direktorat Pamobvit Polda Sulawesi Selatan.

Wakil Direktur Pamobvit adalah Pembantu Direktur Pamobvit dalam pelaksanaan tugas staf dan pembinaan ke dalam di lingkungan Ditpamobvit antara lain :

- a) Sebagai pembina dalam penyusunan produk-produk perencanaan;
- b) Sebagai pembina penyelenggaraan administrasi umum;
- c) Sebagai pembina penanganan Matlog;
- d) Sebagai pembina pengelolaan keuangan;
- e) Sebagai pembina personel dalam melaksanakan tugas fungsi Waster, Wisata, Vip dan Audit;
- f) melaksanakan tugas Direktur apabila Direktur berhalangan;
- g) dalam melaksanakan tugas sehari-hari bertanggung jawab kepada Direktur Pamobvit.

2) Visi dan Misi Ditpatmobvit

Direktorat Pengamanan Objek Vital yang selanjutnya disingkat Ditpamobvit. Ditpamobvit merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolda. Ditpamobvit bertugas menyelenggarakan kegiatan pengamanan terhadap obyek khusus yang meliputi personel dan fasilitas, materiil logistik, kegiatan di dalam fasilitas lembaga negara, perwakilan negara asing, lingkungan industri termasuk VIP dan obyek pariwisata yang memerlukan pengamanan khusus.

Adapun fungsi dari Ditpabmovit dalam melaksanakan tugas, Direktorat Pamobvit menyelenggarakan fungsi :

- Pembinaan manajemen operasional dan pelatihan, penyelenggaraan anev serta pengumpulan dan pengolahan data, serta penyajian informasi dan dokumentasi program kegiatan Ditpamobvit;
- pengamanan lingkungan industri dan kawasan tertentu yang memerlukan pengamanan khusus;
- pengamanan obyek wisata termasuk mobilitas wisatawan yang memerlukan pengamanan khusus;
- pengamanan kementerian dan lembaga negara termasuk VIP, yang memerlukan pengamanan khusus; dan
- pengamanan perwakilan negara asing termasuk VIP, yang memerlukan pengamanan khusus.

Adapun Visi dan Misi Ditpamobvit Polri adalah sebagai Pelindung, Pengayom, dan Pelayan Masyarakat, oleh karena itu dalam menghadapi suatu masalah atau menangani masalah, harus bertindak secara profesional.

B. Hasil Penelitian

1) Karakteristik Identitas Responden

Sebelum membahas lebih jauh mengenai analisis tunjangan kinerja dan pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit melalui motivasi kerja pada Polda Sulawesi Selatan, maka sebagai hasil penelitian pendahuluan berikut ini akan diuraikan karakteristik responden yang dinyatakan dalam bentuk tabulasi identitas responden.

Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Ditpamobvit Polda Sulawesi Selatan yang berjumlah sebanyak 112 Orang pegawai. Mengingat jumlah populasi cukup banyak maka untuk penentuan sampel digunakan rumus slovin sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 88 orang responden.

Untuk memudahkan dalam mengidentifikasi responden maka dilakukan karakteristik atau pembagian identitas responden yang didasarkan pada umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, masa kerja, dan status pernikahan. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan gambaran karakteristik responden sebagai berikut :

a. Responden berdasarkan Umur

Umur dalam keterkaitannya dengan perilaku responden dalam suatu instansi, biasanya adalah sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggungjawab responden. Selengkapnya hasil tabulasi umur responden dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.1
Tabulasi Umur Responden

Umur (Tahun)	Frekuensi Responden	
	Orang	%
< 30 tahun	22	25,0
31-40 tahun	44	50,0
41-50 tahun	22	25,0
	88	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2022

Dari data tersebut di atas diketahui bahwa umur responden yang terbesar adalah umur antara 31-40 tahun yakni sebanyak 44 orang (50,0%), kemudian disusul oleh responden yang berumur kurang dari 30 tahun, dan umur antara 41-50 tahun dengan jumlah responden masing-masing sebanyak 22 orang (25%). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel adalah berumur antara 31-40 tahun.

b. Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan pada perilaku responden, dimana dapat menjadi pembeda aktivitas yang dilakukan oleh responden. Tabulasi responden berdasarkan jenis kelamin dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.2
Tabulasi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi Responden	
	Orang	%
Pria	80	90,9
Wanita	8	9,1
	88	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2022

Berdasarkan data mengenai tabulasi jenis kelamin responden maka dapat diketahui bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini adalah responden pria yaitu sebanyak 80 orang (90,9%) dan sisanya adalah wanita yakni sebanyak 8 orang (9,1%). Dari data tabulasi umur responden maka dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel adalah didominasi pria.

c. Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir responden seringkali dipandang sebagai satu kondisi yang mencerminkan kemampuan seorang responden. Tabulasi data responden berdasarkan pendidikan terakhir terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.3

Tabulasi Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi Responden	
	Orang	%
SMA	60	68,2
Akademi Kepolisian	2	2,3
S.1	22	25,0
S.2	4	4,5
	88	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2022

Berdasarkan tabulasi pendidikan terakhir responden, menunjukkan bahwa data jumlah responden yang terbanyak adalah dari kelompok responden yang berpendidikan SMA dengan jumlah responden sebanyak 60 orang (68,2%), kemudian responden yang mempunyai pendidikan terakhir S1 yakni sebanyak 22 orang (25%). Sehingga dari data tabulasi pendidikan responden maka dapat

diinterpretasikan bahwa rata-rata anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel adalah lulusan Sarjana.

d. Responden berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja responden adalah menggambarkan masa tenggang waktu pengabdian seorang pegawai selama bekerja pada Kantor Polda Sulawesi Selatan. Untuk mengetahui masa kerja responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.4
Tabulasi Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi Responden	
	Orang	%
3,1-5 tahun	24	27,3
5,1-10 tahun	13	14,8
> 10 tahun	51	58,0
	88	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2022

Dari data tabulasi masa kerja responden, menunjukkan bahwa masa kerja responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah masa kerja diatas 10 tahun dengan jumlah responden sebanyak 51 orang (58%), kemudian masa kerja antara 3,1-5 tahun yakni sebanyak 24 orang (27,3%). Dari data tabulasi masa kerja responden maka dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata anggota Ditpamobvit Polda Sul-Sel adalah sudah berpengalaman karena mempunyai masa kerja di atas dari 10 tahun.

e. Responden berdasarkan Status Pernikahan

Status responden dalam penelitian ini dapat dikategorikan atas 3 bagian yakni : status menikah, belum menikah, serta status duda/janda. Hasil selengkapnya

mengenai tabulasi status responden dalam penelitian ini dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.5
Tabulasi Status Responden

Status	Frekuensi Responden	
	Orang	%
Menikah	77	87,5
Belum menikah	8	9,1
Janda/Duda	3	3,4
	88	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2022

Berdasarkan data tabulasi status responden maka dari 88 responden yang diteliti, didominasi oleh responden dengan status menikah yakni sebanyak 77 orang (87,5%), kemudian status belum menikah dengan jumlah responden sebanyak 8 orang (9,1%), dan sisanya adalah status janda/duda sebanyak 3 orang (3,4%). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel adalah berstatus menikah atau sudah berkeluarga.

2) Indeks Tanggapan Responden mengenai Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 88 responden melalui penyebaran kuesioner. Sebelum membahas lebih jauh mengenai deskripsi tanggapan responden atas variabel penelitian maka terlebih dahulu akan disajikan rentang atau tingkatan kategori skor yang bertujuan untuk mengetahui persepsi responden atas variabel penelitian yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.6
Kriteria Analisis Deskripsi

Rentang Kategori Skor	Penafsiran
1,00 – 1,79	Sangat Tidak baik/Sangat rendah
1,80 – 2,59	Tidak baik/Rendah
2,60 – 3,39	Cukup/Sedang
3,40 – 4,19	Baik/tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Baik/Sangat Tinggi

Sumber : Muhidin, Sambas Ali dan Maman Abdurrahman (2011:146)

Dari tabel kriteria analisis deskripsi, maka selanjutnya akan disajikan deskripsi jawaban responden yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a) Indeks Jawaban Responden atas variabel Tunjangan Kinerja

Menurut Najoran (2018:12) bahwa tunjangan kinerja merupakan salah satu implementasi pemberian kom-pensasi atau imbalan yang layak atas kinerja atau prestasi kerja. Atau dengan kata lain tunjangan kinerja adalah penghargaan berupa tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai.

Dari hasil penyebaran kuesioner yang diolah dengan menggunakan program SPSS versi 23 maka diketahui indeks jawaban responden atas variabel tunjangan kinerja yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.7
Distribusi Responden atas Variabel Tunjangan Kinerja

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata	Ket.
	STS	TS	CS	S	SS		
Setiap anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel mendapatkan tunjangan keluarga	-	-	22 (25)	48 (54,5)	18 (20,5)	3,95	Baik
Instansi memberikan tunjangan dengan melihat dari jabatan yang diduduki	-	18 (20,5)	4 (4,5)	26 (29,5)	40 (45,5)	4,00	Baik
Setiap anggota Ditpamobvit berhak mendapatkan tunjangan profesi yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Keuangan	-	6 (6,8)	15 (17,0)	41 (46,6)	26 (29,5)	3,99	Baik
Setiap anggota Ditpamobvit mendapatkan tunjangan lauk pauk yang besarnya sesuai Permenkeu. tentang standar.	-	7 (8,0)	17 (19,3)	36 (40,9)	28 (31,8)	3,85	Baik
Tunjangan khusus diberikan kepada anggota Polri setiap bulan yang bekerja/bertugas pada provinsi yang ditunjuk	-	7 (8,0)	17 (19,3)	36 (40,9)	28 (31,8)	3,96	Baik
Total rata-rata indeks variabel Tunjangan Kinerja						3,95	Baik

Sumber : Hasil olahan data kuesioner (2022)

Berdasarkan distribusi responden atas variabel tunjangan kinerja maka diperoleh total rata-rata indeks untuk tunjangan kinerja sebesar 3,95 dan apabila dilihat dari tingkatan kategori skor maka menurut Muhidin dan Maman (2011) memberikan penafsiran baik atau tinggi karena berada pada rentang kategori skor antara 3,40-4,19. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar anggota Ditpamobvit Polda Sul-sel memberikan persepsi yang baik terhadap tunjangan kinerja yang diterima, hal ini dapat dilihat bahwa Instansi memberikan tunjangan dengan melihat dari jabatan yang diduduki, setiap anggota Ditpamobvit berhak mendapatkan tunjangan profesi yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri

Keuangan, serta Tunjangan khusus diberikan kepada anggota Polri setiap bulan yang bekerja atau yang bertugas pada provinsi yang ditunjuk.

b) Indeks Jawaban Responden atas variabel Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Sinambela (2018:253) bahwa pengembangan karier adalah sejumlah posisi kerja yang dijabat seseorang selama siklus kehidupan pekerjaan sejak dari posisi paling bawah hingga posisi paling atas. Pengembangan karier merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan seseorang yang ternaung di dalam organisasi tersebut.

Dari hasil penyebaran kuesioner yang diolah dengan menggunakan program SPSS versi 23 maka diketahui indeks jawaban responden atas variabel pengembangan karier dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.8
Distribusi Responden atas Variabel Pengembangan Karir

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata	Ket.
	STS	TS	CS	S	SS		
Pendidikan yang saya miliki menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir	-	13 (14,8)	30 (34,1)	30 (34,1)	15 (17,0)	3,53	Baik
Pelatihan yang saya ikuti dan peroleh bermanfaat bagi pengembangan karir di masa depan	-	24 (27,3)	21 (23,9)	21 (23,9)	22 (25,0)	3,46	Baik
Pelaksanaan mutasi untuk menambah pengalaman pegawai dalam pengembangan karir	-	21 (23,9)	22 (25,0)	17 (19,3)	28 (31,8)	3,59	Baik

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata	Ket.
	STS	TS	CS	S	SS		
Setiap anggota diberikan kesempatan untuk mengikuti promosi jabatan	-	20 (22,7)	23 (26,1)	22 (25,0)	23 (26,1)	3,54	Baik
Masa kerja merupakan salah satu dasar pertimbangan bagi pimpinan dalam organisasi Polri dalam menentukan perkembangan karir anggota	-	9 (10,2)	34 (29,5)	53 (60,2)	7 (8,0)	3,58	Baik
Total rata-rata indeks variabel Pengembangan Karir						3,54	Baik

Sumber : Hasil olahan data kuesioner (2022)

Hasil penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden atau anggota Ditpamobvit Polda Sul-sel maka diperoleh total rata-rata indeks variabel pengembangan karir sebesar 3,54 dan apabila dilihat dari tingkatan kategori skor maka menurut Muhidin dan Maman (2011) memberikan penafsiran baik atau tinggi karena berada pada rentang kategori skor antara 3,40-4,19. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata anggota Ditpamobvit Polda Sul-sel mempersepsikan bahwa pengembangan karir yang dilakukan pada Polda Sul-Sel sudah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari adanya pelaksanaan mutasi untuk menambah pengalaman pegawai dalam pengembangan karir, kemudian masa kerja merupakan salah satu dasar pertimbangan bagi pimpinan dalam organisasi Polri dalam menentukan perkembangan karir anggota, serta setiap anggota diberikan kesempatan untuk mengikuti promosi jabatan yang dilakukan oleh Polda Sul-sel khususnya pada Divisi Ditpamobvit.

c) Indeks Jawaban Responden atas variabel Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan

sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Menurut Sedarmayanti (2017:233) motivasi merupakan keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Dari hasil penyebaran kuesioner yang diolah dengan menggunakan program SPSS versi 23 maka diketahui indeks jawaban responden atas variabel motivasi kerja yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.9
Distribusi Responden atas Variabel Motivasi Kerja

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata	Ket.
	STS	TS	CS	S	SS		
Kondisi ruang kerja dalam Biro Ditpamobvit yang nyaman membuat saya selalu giat dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari di kantor	-	2 (2,3)	26 (29,5)	53 (60,2)	7 (8,0)	3,74	Baik
Adanya kebijakan yang dibuat oleh organisasi (Polda) Sulsel akan membuat saya lebih disiplin dalam pekerjaan	-	-	23 (26,1)	33 (37,5)	32 (36,4)	4,10	Baik
Supervisi selalu melakukan monitoring atau pemantauan setiap hasil kerja anggota Ditpamobvit	-	1 (1,1)	26 (29,5)	36 (40,9)	25 (28,4)	3,96	Baik
Setiap anggota Ditpamobvit harus bertanggungjawab dalam penyelesaian setiap pekerjaan	-	3 (3,4)	22 (25,0)	26 (29,5)	37 (42,0)	4,10	Baik
Penghargaan atas prestasi kerja yang diberikan oleh organisasi mendorong saya lebih giat lagi bekerja	-	-	23 (26,1)	27 (30,7)	38 (43,2)	4,17	Baik
Total rata-rata indeks variabel Motivasi Kerja						4,01	Baik

Sumber : Hasil olahan data kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel distribusi jawaban responden atas variabel motivasi kerja maka diperoleh total rata-rata indeks variabel motivasi kerja sebesar 4,01 dan apabila dilihat dari tingkatan kategori skor maka menurut Muhidin dan Maman (2011) memberikan penafsiran baik atau tinggi karena berada pada rentang kategori skor antara 3,40-4,19. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata responden memberikan persepsi bahwa motivasi kerja yang diberikan oleh Ditpamobvit Polda Sul-Sel sudah baik. Dimana dapat dilihat dari adanya penghargaan atas prestasi kerja yang diberikan oleh organisasi sehingga mendorong anggota lebih giat lagi bekerja, kemudian adanya kebijakan yang dibuat oleh organisasi (Polda) Sulsel membuat anggota lebih disiplin dalam pekerjaan, serta setiap anggota Ditpamobvit harus bertanggungjawab dalam penyelesaian setiap pekerjaan.

d) Indeks Jawaban Responden atas variabel Kinerja Anggota Ditpamobvit

Kinerja merupakan hasil kerja dari pegawai baik kualitas maupun kuantitas yang sudah diberikan kepadanya. Kinerja pegawai menjadi tolak ukur akan keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Sutrisno (2019:151) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja. Keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sangat berhubungan dengan kinerja pegawai, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari hasil penyebaran kuesioner yang diolah dengan menggunakan program SPSS versi 23 maka diketahui indeks jawaban responden atas variabel tunjangan kinerja yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.10
Distribusi Responden atas Variabel Kinerja Anggota Ditpamobvit

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata	Ket.
	STS	TS	CS	S	SS		
Untuk melakukan penilaian kinerja anggota Ditpamobvit selalu didasarkan atas hasil kerja dan capaian kinerja	-	2 (2,3)	30 (34,1)	40 (45,5)	16 (18,2)	3,79	Baik
Penilaian kinerja setiap anggota Ditpamobvit dilakukan secara terbuka dan hasil penilaian kinerja disampaikan secara langsung	-	-	12 (13,6)	41 (46,6)	35 (39,8)	4,26	Sangat Baik
Penilaian kinerja setiap anggota Ditpamobvit harus dapat dipertanggungjawabkan	-	1 (1,1)	26 (29,5)	21 (23,9)	40 (45,5)	4,14	Baik
Setiap pegawai dalam penilaian kinerja dilakukan secara proporsional yang didasarkan atas beban tugas yang menjadi tanggung-jawabnya	-	1 (1,1)	27 (30,7)	24 (27,3)	36 (40,9)	4,08	Baik
Penilaian kinerja bagi anggota Polri harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diemban tanpa membedakan antara anggota Polri yang satu dengan yang lainnya	-	1 (1,1)	18 (20,5)	24 (27,3)	45 (51,1)	4,28	Sangat Baik
Total rata-rata indeks variabel Kinerja Anggota Ditpamobvit						4,11	Baik

Sumber : Hasil olahan data kuesioner (2022)

Hasil distribusi jawaban responden atas variabel Kinerja maka diperoleh total rata-rata indeks untuk kinerja anggota Ditpamobvit sebesar 4,11 dan apabila dilihat dari tingkatan kategori skor maka menurut Muhidin dan Maman (2011) memberikan penafsiran baik atau tinggi karena berada pada rentang kategori skor

antara 3,40-4,19. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar anggota Ditpamobvit Polda Sul-sel memberikan persepsi yang baik mengenai kinerja, dimana adanya penilaian kinerja bagi anggota Polri yang sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diemban tanpa membedakan antara anggota Polri yang satu dengan yang lainnya, kemudian Penilaian kinerja setiap anggota Ditpamobvit dilakukan secara terbuka dan hasil penilaian kinerja disampaikan secara langsung, begitu pula mengenai penilaian kinerja setiap anggota Ditpamobvit harus dapat dipertanggungjawabkan.

3) Uji Keabsahan Butir Pernyataan

Uji keabsahan butir pernyataan dalam kuesioner dapat dikelompokkan atas dua pengujian yakni uji validitas dan uji reliabilitas.

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Validitas konstruk dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *corrected item total correlation*, dimana menurut Sunjoyo, dkk. (2013:38) uji validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkap dan Valid yang diolah dengan menggunakan program SPSS versi 23.

Jika angka korelasi yang diperoleh di bawah atau kurang dari 0,30 maka pernyataan tersebut tidak valid atau tidak konsisten dengan pernyataan yang lain,

sedangkan apabila nilai korelasi di atas atau melebihi dari 0,30 berarti indikator yang digunakan sudah valid. Untuk hasil lengkap dari uji validitas atas variabel tunjangan kinerja, pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja anggota Ditpamobvit Polda Sul-sel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.11
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Kuesioner	<i>Corrected Item – Total Correlation</i>	r _{Statistik}	Ket.
Tunjangan Kinerja (X1)	X1.1	0,801	0,30	Valid
	X1.2	0,816	0,30	Valid
	X1.3	0,807	0,30	Valid
	X1.4	0,806	0,30	Valid
	X1.5	0,829	0,30	Valid
Pengembangan Karir (X2)	X2.1	0,842	0,30	Valid
	X2.2	0,811	0,30	Valid
	X2.3	0,837	0,30	Valid
	X2.4	0,842	0,30	Valid
	X2.5	0,845	0,30	Valid
Motivasi Kerja (Z)	Z.1	0,840	0,30	Valid
	Z.2	0,809	0,30	Valid
	Z.3	0,786	0,30	Valid
	Z.4	0,829	0,30	Valid
	Z.5	0,856	0,30	Valid
Kinerja Ditpamobvit (Y)	Y.1	0,829	0,30	Valid
	Y.2	0,745	0,30	Valid
	Y.3	0,862	0,30	Valid
	Y.4	0,860	0,30	Valid
	Y.5	0,838	0,30	Valid

Sumber : Hasil olahan data SPSS 23, 2022

Berdasarkan tabel 5.11 yakni hasil pengujian validitas atas keempat variabel yakni tunjangan kinerja, pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja anggota Ditpamobvit Polda Sul-Sel, dengan 20 item pernyataan maka terlihat semua ítem pernyataan sudah valid, alasannya karena memiliki nilai *corrected item total correlation* yang sudah di atas dari 0,30.

b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Suatu alat ukur baru dapat dipercaya dan diandalkan bila selalu didapatkan hasil yang konsisten dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda-beda. Untuk melakukan uji reliabilitas dapat dipergunakan teknik *alpha cronbach's*, dimana suatu instrument penelitian dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien kebutuhan sosial atau alpha sebesar 0,60 atau lebih.

Untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil uji reliabilitas untuk variabel tunjangan kinerja, pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja anggota Ditpamobvit yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.12
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	Jumlah Item	Keterangan
Tunjangan Kinerja	0,942	6	Reliabel
Pengembangan Karir	0,800	3	Reliabel
Motivasi Kerja	0,774	3	Reliabel
Kinerja anggota Ditpamobvit	0,917	5	Reliabel

Sumber : Hasil olahan data, 2022

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas untuk semua variabel penelitian mempunyai koefisien kebutuhan sosial/alpha lebih besar dari 0,60 sehingga dikatakan reliabel atau handal. Dengan demikian data penelitian bersifat layak digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

4) Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal, jika belum melewati tahap *purifikasi* dalam model pengukuran. Oleh karena itu maka diperlukan evaluasi model atau *outer model* dengan bantuan prosedur *SmartPLS Algorithm*, tujuan dilakukan *outer model* adalah untuk menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator indikatornya.

Model pengukuran (*Outer Model*) sendiri digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator penelitian, sehingga dalam penelitian ini akan dilakukan uji validitas dan Reliabilitas yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Uji Validitas Indikator

Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori teori yang digunakan mendefinisikan suatu konstruk, Untuk mengetahui seberapa baik indikator terhadap suatu konstruk yang akan digunakan pada penelitian ini maka dilakukan uji validitas yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur.

Dalam uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan 2 cara yaitu validitas *konvergen* dan validitas *diskriminan* yang dapat dilakukan dengan analisis berikut ini :

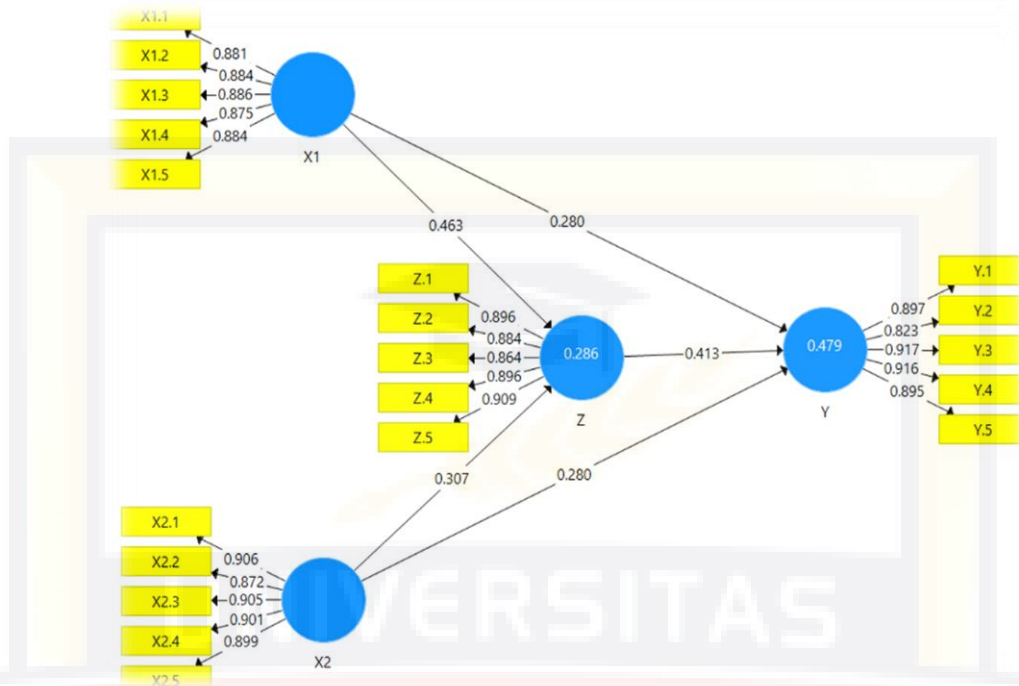
1) Uji Validitas *Konvergen*

Validitas *convergent* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas *convergent*

terjadi jika skor diperoleh dari dua instrumen berbeda yang mengukur konstruk yang mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas *convergent* dalam *SmartPls* 3.2.9 dinilai berdasarkan *loading factor*, *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai validitas *convergent* yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0,70 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,60-0,70 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted (AVE)* lebih besar 0,50. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dan pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor* 0,50-0,60 masih dianggap Cukup (Ghozali, 2021:53).

Kemudian Wiyono (2020:396) yang mengemukakan bahwa Nilai *loading factor* lebih besar dari 0.70 sangat baik, namun lebih besar dari 0.60 sudah dianggap cukup. Dari pendapat yang dikemukakan oleh Ghozali dan Wiyono maka pada penelitian ini digunakan nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,70 dapat diterima alasannya karena agar pada penelitian ini dapat memberikan hasil yang lebih representatif.

Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan *smartpls* 3.2.9 maka akan disajikan hasil *algorithm* yang dapat ditunjukkan melalui gambar 5.1 yaitu sebagai berikut :



Gambar 5.1

Algorithm dalam Smartpls 3.2.9

Sumber : Hasil olahan data SPSS, 2022

Berdasarkan gambar 5.1 yaitu hasil *algorithm* dalam *SmartPLS 3.2.9* maka terlebih dahulu akan disajikan hasil *outer loading* yang diperoleh dari hasil *algorithm* dalam *SmartPLS 3.2.9* (lampiran 5) yang dapat ditunjukkan melalui tabel 5.13 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.13
 Nilai *Outer Loading* dalam *Algorithm SmartPLS 3.2.9*

Variabel Penelitian	Indikator Penelitian	<i>Loading Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Kesimpulan
A. Tunjangan Kinerja (X1)	X1.1	0,881	0,70	Valid
	X1.2	0,884		Valid
	X1.3	0,886		Valid
	X1.4	0,875		Valid
	X1.5	0,884		Valid
B. Pengembangan Karir (X2)	X2.1	0,906	0,70	Valid
	X2.2	0,872		Valid
	X2.3	0,906		Valid
	X2.4	0,901		Valid
	X2.5	0,899		Valid
C. Motivasi Kerja (Z)	Z1	0,896	0,70	Valid
	Z2	0,884		Valid
	Z3	0,864		Valid
	Z4	0,896		Valid
	Z5	0,909		Valid
D. Kinerja anggota Ditpamobvit (Y)	Y1	0,897	0,70	Valid
	Y2	0,823		Valid
	Y3	0,917		Valid
	Y4	0,916		Valid
	Y5	0,895		Valid

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 5.13 yakni nilai *outer loading* dalam *algorithm SmartPLS 3.2.9* maka dari konstruk penelitian pada masing-masing variabel penelitian yakni untuk tunjangan kinerja yang diukur dengan 5 indikator penelitian yang memiliki nilai *loading factor* sebesar 0,875-0,886, karena nilai *loading factor* yang lebih besar 0,70 maka semua indikator penelitian untuk konstruk tunjangan kinerja dikatakan memenuhi validitas konvergen yang baik. Kemudian untuk konstruk pengembangan karir yang diukur 5 indikator penelitian dengan nilai *loading factor* sebesar 0,872-0,906, masing-masing indikator dari pengembangan karir semuanya lebih besar 0,70 maka dapat dikatakan bahwa semua indikator memenuhi validitas konvergen yang baik.

Konstruk motivasi kerja diukur dengan 5 indikator penelitian, masing-masing nilai *loading factor* adalah 0,864-0,909, karena nilai *loading factor* sudah lebih besar 0,70 maka dapat dikatakan bahwa kelima indikator penelitian sudah memenuhi validitas konvergen yang baik. Begitupula dengan kinerja anggota Ditpamobvit yang diukur dengan 5 indikator penelitian masing-masing nilai *loading factor* dari setiap indikator 0.823-0.917. Dengan nilai *loading factor* lebih besar 0.70 maka indikator penelitian sudah memenuhi validitas konvergen yang baik. Dari hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing indikator pada setiap konstruk penelitian, maka semua indikator penelitian sudah memiliki nilai *loading factor* sudah lebih besar 0.70 maka keseluruhan indikator pada masing-masing konstruk penelitian sudah memenuhi validitas konvergen yang baik sehingga dapat digunakan dalam analisis pengujian hipotesis penelitian.

2) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Uji validitas diskriminan nilai berdasarkan *cross loading* pengukuran. Metode lain yang digunakan dalam menguji validitas diskriminan yaitu *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Menurut Ghazali (2021:69) bahwa $HTMT < 0.90$ sangat baik. *Discriminant validity* telah tercapai,

Berdasarkan hasil *algorithm* dalam *SmartPLS* 3.2.9 maka akan disajikan nilai *cross loading* dari masing masing konstruk penelitian pada setiap indikator

penelitian yakni tunjangan kinerja, pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja anggota Ditpamobvit maka akan disajikan nilai *cross loading* pada masing masing indikator penelitian yang diperoleh dari lampiran 5 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.14
Nilai *Cross Loading* Dalam *Algorithm SmartPLS 3.2.9*

	Motivasi Kerja	Kinerja Anggota Ditpamobvit	Pengembangan Karir	Tunjangan Kinerja
X1.1	0.425	0.410	0.004	0.881
X1.2	0.392	0.401	-0.065	0.884
X1.3	0.430	0.437	-0.018	0.886
X1.4	0.348	0.379	-0.153	0.875
X1.5	0.313	0.277	-0.149	0.884
X2.1	0.259	0.356	0.906	-0.049
X2.2	0.203	0.287	0.872	-0.061
X2.3	0.273	0.405	0.905	-0.111
X2.4	0.245	0.300	0.901	-0.101
X2.5	0.218	0.281	0.899	-0.016
Y.1	0.554	0.897	0.360	0.446
Y.2	0.473	0.823	0.240	0.358
Y.3	0.562	0.917	0.429	0.357
Y.4	0.563	0.916	0.314	0.457
Y.5	0.564	0.895	0.283	0.330
Z.1	0.896	0.474	0.174	0.433
Z.2	0.884	0.581	0.400	0.309
Z.3	0.864	0.549	0.205	0.405
Z.4	0.896	0.593	0.137	0.463
Z.5	0.909	0.512	0.281	0.343

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 5.14 yakni nilai *cross loading* dalam *algorithm* pada *SmartPLS 3.2.9* (lampiran 5) dimana setiap nilai loading dari masing masing item indikator terhadap konstraknya lebih besar dari nilai *loadingnya*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk sudah memiliki *discriminant validity* lain, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya. Cara lain dalam menentukan *discriminant validity* dengan

menggunakan *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT), yang dapat ditunjukkan melalui tabel 5.15 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.15

Heterotrait Monotrait Ratio dalam Uji validity discriminant

	Motivasi Kerja	Kinerja Anggota Ditpamobvit	Pengembangan Karir	Tunjangan Kinerja
Motivasi Kerja				
Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.650			
Pengembangan Karir	0.284	0.383		
Tunjangan Kinerja	0.464	0.461	0.103	

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 5.15 yakni nilai *heterotrait-monotrait ratio* dalam menguji validitas diskriminan terlihat bahwa semua nilai htmt kurang dari 0,90, hal ini menunjukkan bahwa semua indikator penelitian pada masing-masing konstruk sudah memiliki diskriminan yang baik sehingga pada penelitian ini mengindikasikan bahwa semua indikator penelitian sudah memenuhi validitas yang baik, dilihat dari validitas konvergen dan validitas diskriminan.

b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji Reliabilitas dalam *SmartPLS 3.2.9* dapat menggunakan 2 metode yaitu nilai *Cronbach's alpa* dan *Composite reliability*. *Cronbach's Alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Namun *composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk, Wiyono (2020:396) yang mengemukakan bahwa *rule of thumb* nilai *composiste reliability* dan *cronbach's alpha* yang baik apabila ≥ 0.70 .

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut diatas, maka akan disajikan nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* yang diolah dengan aplikasi SmartPLS

3.2.9 yang dapat ditunjukkan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.16
Hasil *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

No.	Variabel Penelitian	<i>Cronbach's alpha</i>	Reliability Composite	Kesimpulan
1.	Tunjangan Kinerja	0,929	0,946	Reliabel/andal
2.	Pengembangan Karir	0,939	0,954	Reliabel/andal
3.	Motivasi Kerja	0,934	0,950	Reliabel/andal
4.	Kinerja anggota Ditpamobvit	0,934	0,950	Reliabel/andal

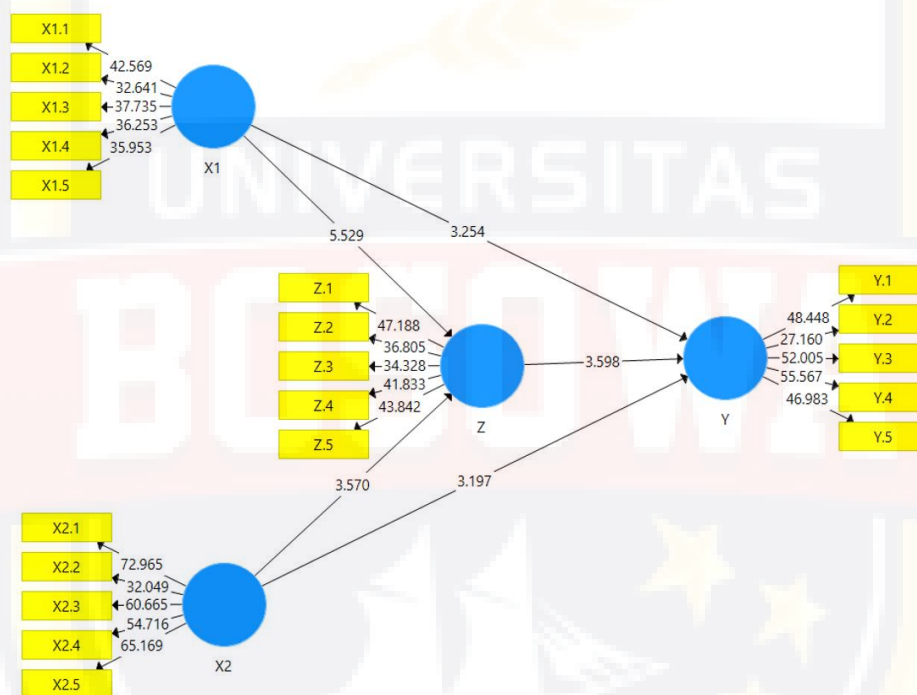
Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 5.16 yang menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* yang berada pada kisaran 0.946-0.950 yang lebih besar dari nilai *rule of thumb* lebih besar dari 0.70, hal ini dapat disimpulkan bahwa semua indikator penelitian dari masing-masing konstruk yang menjadi pengamatan pada penelitian ini sudah memiliki konsistensi yang dapat diandalkan dalam mengukur setiap konstruk yang menjadi pengamatan pada penelitian ini.

Berdasarkan hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*) maka kesimpulan yang dapat diambil pada penelitian ini yaitu dari masing-masing konstruk yang diamati pada penelitian ini seperti tunjangan kinerja (X1), pengembangan karir (X2), motivasi kerja (Z) dan kinerja anggota Ditpamobvit (Y) sudah memiliki validitas yang baik dan selain itu memiliki konsistensi alat ukur yang dapat diandalkan sehingga dapat diproses untuk pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat digunakan.

5. Analisis pengujian hipotesis penelitian (*Inner Model*)

Setelah dilakukan evaluasi pengukuran (*outer model*) maka tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis penelitian (*Inner model*), dimana *inner model* yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten berdasarkan *substantive theory* dari penelitian. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis penelitian (*Inner model*) terlebih dahulu akan disajikan *bootstrapping* dalam *smartpls 3.2.9* yaitu :



Gambar 5.2
Bootstrapping dalam *SmartPLS 3.2.9*

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan gambar 5.2 yaitu hasil *bootstrapping* *SmartPLS 3.2.9* maka terlebih dahulu akan disajikan evaluasi penentuan apakah model yang digunakan pada penelitian ini sudah dinyatakan fit. Sehingga akan disajikan analisis apakah model yang digunakan sudah fit, hal ini dapat disajikan melalui tabel 5.17 yaitu :

Tabel 5.17
Analisis model fit dalam SmartPLS 3.2.9

No.	Model Fit Index	Cut off Validity	Output Model	Keterangan
1.	SRMR (<i>Standardized root mean square Residual</i>)	< 0,08	0,064	Baik
2.	d-VLS	> 0,05	0,871	Baik
3.	d-G	> 0,05	0,528	Baik
4.	NFI	Mendekati nilai 1 semakin baik	0,854	Baik
5.	RMS theta	< 0,12	0,159	Kurang baik
6.	Chi square	χ^2 Statistik < χ^2 tabel (χ^2 tabel = 340,33) ^{*)}	250,85	Baik

Sumber : Data diolah, 2022

*) Df = m-1 = 300-1 = 299 merupakan bagian sampel yang dihitung dengan SmartPLS 3.2.9 dan hasil interaksi

Tabel 5.17 yakni hasil analisis model fit yang diolah dengan *smartpls* 3.2.9 terlihat bahwa dari keenam *goodness of fit* (GOF) maka ada 5 yang memenuhi kriteria yaitu *SRMR* sebesar $0.064 < 0.08$, *d-VLS* = $0.871 > 0.05$, *d-G* = 0.528 , *NFI* sebesar 0.854 mendekati 1 dan *Chi square* $250.85 < 340.33$. Sedangkan *Rms theta* $0.159 > 0.12$. Sehingga dari 6 kriteria yang dipersyaratkan dalam *SmartPLS* 3.2.9 hanya ada 1 persyaratan yang tidak memenuhi yaitu *Rms theta* sehingga pada penelitian ini model sudah dianggap fit, sehingga dapat dikatakan model sudah fit. Dengan model yang dianggap fit maka akan dapat dilakukan uji hipotesis penelitian, namun sebelumnya akan dilakukan analisis *Rsquare* dan *adjusted Rsquare* yang dapat ditunjukkan pada tabel yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.18
Besarnya Nilai *Rsquare* dan *Adjusted Rsquare*

	R Square	Adjusted R Square
Motivasi Kerja	0.286	0.269
Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.479	0.461

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 5.18 yaitu nilai *Rsquare* untuk motivasi kerja yaitu sebesar 0.286 atau 28.60% motivasi kerja dapat dijelaskan oleh tunjangan kinerja dan pengembangan karir sedangkan sisanya sebesar 0,714 atau 71,40 persen dapat dijelaskan dengan faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan pada penelitian ini.

Kemudian dilihat dari nilai *Rsquare* kinerja anggota Ditpamobvit sebesar 0,479 yang menunjukkan bahwa sebesar 47,90% kinerja anggota Ditpamobvit dapat dijelaskan oleh tunjangan kinerja, pengembangan karir, dan motivasi kerja sedangkan sisanya sebesar 0,521 atau 52,10 % ($1 - 0,521 \times 100$).

Kemudian akan disajikan analisis Q^2 *predictive relevance* yaitu mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya, Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (Nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan jika nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) maka model kurang atau tidak memiliki *predictive relevance*. Nilai *predictive relevance* diperoleh dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R^1)^2 - (1 - R^2)^2 \dots \dots \dots (1 - R^n)^2$$

Dari rumus tersebut diatas maka besarnya nilai *predictive relevance* (Q^2) dapat ditentukan melalui perhitungan berikut ini :

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.269) (1 - 0.461)$$

$$Q^2 = 1 - (0.731 \times 0.539)$$

$$Q^2 = 1 - 0.394$$

$$Q^2 = 0.606$$

Berdasarkan hasil perhitungan *Q square* pada penelitian ini yaitu sebesar 0.606 atau 60.60 persen, dengan demikian dapat dikatakan bahwa model pada penelitian ini memiliki nilai *predictive relevance* yang baik karena lebih besar dari 0, dimana model yang digunakan dapat menjelaskan informasi yang ada dalam data penelitian ini.

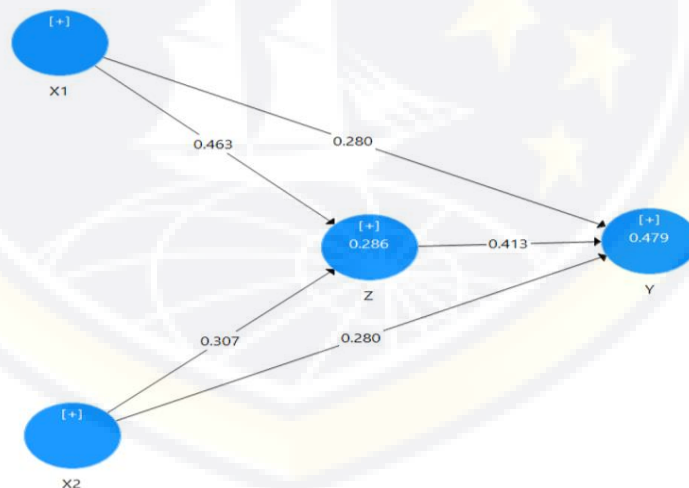
Hasil analisis yang dilihat dari pengujian model penelitian yang diulihat dari goodness of indeks (GOF) dan hasil predictive relevance (Q^2) maka model penelitian dianggap sudah fit, oleh karena maka akan dilakukan hasil analisis pengujian jalur pada penelitian ini. Adapun nilai koefisien jalur, *mean*, *tvalues*, dan *P-values* yang dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.19
Besarnya nilai koefisien jalur, *Mean*, *stdev* *T-values* dan *Pvalues*

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.413	0.420	0.115	3.598	0.000
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0.307	0.305	0.086	3.570	0.000
Pengembangan Karir -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.280	0.274	0.088	3.197	0.001
Tunjangan Kinerja -> Motivasi Kerja	0.463	0.466	0.084	5.529	0.000
Tunjangan Kinerja -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.280	0.282	0.086	3.254	0.001

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 5.19 yaitu nilai koefisien jalur, *mean*, *stdev*, *t-values* dan *pvalues* maka akan disajikan hasil uji jalur pada penelitian ini yang dapat ditunjukkan pada gambat 5.3 yaitu :



Gambar 5.3

Uji jalur dalam *SmartPLS* 3.2.9

Sumber : Data diolah, 2022

Gambar 5.3 yaitu hasil koefisien jalur melalui proses *bootstrapping* dalam *SmartPLS* 3.2.9 maka akan disajikan hasil analisis jalur dalam penelitian ini yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh langsung (*direct effect*)

Besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) dari hasil uji jalur pada penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja

Hasil pengujian jalur mengenai pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja pada Polda Sul-sel yang diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.463, dimana hal ini dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan 1 point pemberian tunjangan kinerja kepada anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel maka dapat diikuti oleh adanya peningkatan motivasi kerja sebesar 0.463 point. Sehingga dapat dikatakan bahwa secara *empiris* pada penelitian ini menemukan bahwa secara langsung pemberian tunjangan kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel.

Kemudian dilihat dari nilai *pvalue* = 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 maka dapat dikatakan bahwa tunjangan kinerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, temuan pada penelitian ini mengindikasikan bahwa pemberian tunjangan kinerja dapat memberikan dampak yang secara nyata terhadap peningkatan motivasi kerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan.

b. Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja

Analisis pengujian jalur mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel yang diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.307, hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 point pengembangan karir dapat diikuti oleh adanya peningkatan motivasi kerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel sebesar 0.307. Sehingga dalam penelitian ini dikatakan bahwa semakin tinggi pengembangan karir anggota Ditpamobvit maka akan semakin besar pula motivasi kerjanya. Kemudian dilihat dari hasil uji *pvalue* = 0.000 yang lebih kecil dari 0.05, hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh yang nyata dalam meningkatkan motivasi kerja.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir yang dilaksanakan oleh anggota Ditpamobvit yang secara nyata dapat memberikan dorongan dan semangat kerja dalam menjalankan tugasnya sebagai anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan. Sehingga pada penelitian ini menunjukkan bahwa pada hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya dapat diterima.

c. Pengaruh Tunjangan kinerja terhadap Kinerja anggota Ditpamobvit

Hasil pengujian jalur dalam *SmartPLS* 3.2.9 mengenai pengaruh tunjangan kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan yang diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.280. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 point tunjangan kinerja dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan. Temuan ini

mengindikasikan bahwa semakin tinggi pemberian tunjangan kinerja maka akan meningkatkan pula kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan.

Kemudian dilihat dari nilai $pvalue = 0.001 < 0.05$, hal ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan. Hal ini dapat dikatakan bahwa secara empiris memberikan indikasi bahwa tunjangan kinerja dapat memberikan pengaruh yang nyata dalam meningkatkan kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan. Dengan demikian dari hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya dapat diterima.

d. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit

Hasil analisis pengujian jalur mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan maka diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.280. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 point pengembangan karir maka akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan.

Kemudian dilihat dari nilai $pvalue = 0.001 < 0.05$ maka dapat dikatakan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan, hal ini memberikan indikasi pada penelitian ini bahwa secara *empiris* pengembangan karir memberikan pengaruh yang bermakna terhadap peningkatan kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan.

e. Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit

Hasil pengujian jalur mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan yang diperoleh dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.413, hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 point motivasi kerja maka dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja anggota Ditpamobvit sebesar 0,413 point. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula tunjangan kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan.

Kemudian dilihat dari nilai $pvalue = 0.000 < 0.05$, hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan, dimana pada penelitian ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang nyata terhadap kinerja anggota Ditpamobvit. Dengan demikian pada hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya diterima.

2. Pengaruh tidak langsung (*Indirect effect*)

Setelah dilakukan hasil pengujian pengaruh langsung pada penelitian ini maka akan ditentukan pengujian pengaruh tidak langsung melalui proses *bootstrapping* dalam *SmartPLS 3.2.9* yang dapat ditunjukkan tabel yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.20
Besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung dalam
Proses *bootstrapping* dalam *SmartPLS 3.2.9*

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.127	0.129	0.053	2.385	0.017
Tunjangan Kinerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.191	0.196	0.065	2.923	0.004

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 5.20 yakni nilai koefisien pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping* dalam *SmartPLS 3.2.9* maka akan dapat disajikan hasil pengujian pengaruh tidak langsung yaitu sebagai berikut :

a) Pengaruh tidak langsung tunjangan kinerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit

Berdasarkan proses *bootstrapping* dalam *SmartPLS 3.2.9* yang diperoleh nilai pengaruh tidak langsung tunjangan kinerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit dimediasi oleh motivasi kerja sebesar 0.191, sehingga dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung sebesar 19.10 persen (0.191×100). Sedangkan dengan nilai *pvalue* = 0.004 < 0.05 maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan.

Temuan pada penelitian ini memberikan indikasi bahwa motivasi kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan, hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi pemberian tunjangan kinerja maka akan dapat meningkatkan motivasi kerja sehingga memberikan dampak terhadap kinerja Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan.

- b) Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja Ditpamobvit dimediasi oleh Motivasi kerja

Berdasarkan hasil uji jalur melalui proses *bootstrapping SmartPLS* 3.2.9 yaitu pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan melalui motivasi kerja yang diperoleh nilai pengaruh tidak langsung (indirect effect) sebesar 0.127 atau 12.70 persen (0.127×100). Sedangkan dilihat dari nilai $pvalue = 0.017 < 0.05$. Hal ini dapat dikatakan bahwa motivasi kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut diatas maka akan disajikan besarnya total pengaruh dari setiap variabel yang diamati pada penelitian ini yang dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.21

Besarnya total pengaruh melalui proses *bootstrapping* dalam *SmartPLS 3.2.9*

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.413	0.420	0.115	3.598	0.000
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0.307	0.305	0.086	3.570	0.000
Pengembangan Karir -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.407	0.403	0.074	5.508	0.000
Tunjangan Kinerja -> Motivasi Kerja	0.463	0.466	0.084	5.529	0.000
Tunjangan Kinerja -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.471	0.478	0.083	5.674	0.000

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 5.21 yaitu total pengaruh melalui proses *bootstrapping* dalam, *SmartPLS 3.2.9* maka dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung tunjangan kinerja dan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan melalui motivasi kerja. Sehingga ringkasan pada setiap hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya dapat diterima.

Untuk lebih jelasnya ringkasan hasil pengujian hipotesis penelitian dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.22
Ringkasan Uji Hipotesis Penelitian

No.	Hipotesis Penelitian	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh	ρ Value	Ket.
1.	Tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja	0,463	-	0,463	0,000	+/Signifikan
2.	Pengembangan karir terhadap motivasi kerja	0,307	-	0,307	0,000	+/Signifikan
3.	Tunjangan kinerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit	0,280	-	0,280	0,001	+/Signifikan
4.	Pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit	0,280	-	0,280	0,001	+/Signifikan
5.	Motivasi kerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit	0,413	-	0,413	0,000	+/Signifikan
6.	Tunjangan kinerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit melalui motivasi kerja	0,280	0,127	0,407	0,017	+/Signifikan dan memediasi
7.	Pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit melalui motivasi kerja	0,280	0,191	0,470	0,004	+/Signifikan dan memediasi

Sumber : Data diolah, 2022

C. Pembahasan Hasil Penelitian.

Pembahasan hasil penelitian ini yakni menguji pengaruh tunjangan kinerja, pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit Polda Sul-sel melalui motivasi kerja, sehingga pada penelitian ini dilakukan penyebaran kuesioner

sebanyak 88 eksemplar kepada anggota Ditpamobvit di Polda Sulawesi Selatan dan semua anggota Ditpamobvit telah mengisi kuesioner secara lengkap dan mengembalikan kuesioner sehingga dapat memenuhi untuk diolah.

Berdasarkan hasil penelitian terkait dengan karakteristik anggota Ditpamobvit di Polda Sulawesi Selatan, dimana dilihat dari aspek pendidikan terakhir yang umumnya rata-rata memiliki pendidikan terakhir sarjana (S.1) hal ini mengindikasikan bahwa anggota Ditpamobvit telah memiliki pengetahuan atau wawasan dengan pekerjaan yang dilaksanakan dalam sehari-hari sehingga memberikan dampak terhadap kinerja kerjanya. Kemudian dilihat dari masa kerja anggota Ditpamobvit Polda Sulawesi Selatan yang didominasi oleh diatas dari 10 tahun. Hal ini dapat dikatakan bahwa anggota Ditpamobvit Polda Sulawesi Selatan memiliki pengalaman kerja yang dapat diandalkan dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga memberikan dampak terhadap kinerja kerjanya.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner pada Polda Sulawesi Selatan maka dapat dikatakan bahwa faktor yang dapat meningkatkan kinerja anggota Ditpamobvit Polda Sulsel adalah tunjangan kinerja, pengembangan karir dan motivasi kerja, hal ini dapat disajikan pembahasan pada penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja

Hasil analisis persepsi anggota Ditpamobvit Polda Sulawesi Selatan yang terkait dengan pemberian tunjangan kinerja dimana dalam penelitian ini adalah umumnya anggota Ditpamobvit Polda Sulawesi Selatan telah mempersepsikan

baik, Hal ini dapat dilihat bahwa anggota Ditpamobvit yang mendapatkan tunjangan keluarga, dimana anggota Ditpamobvit dalam pemberian tunjangan selalu didasari dari jabatan yang diduduki.

Kemudian dalam pemberian tunjangan profesi kepada anggota Ditpamobvit, dimana setiap anggota Ditpamobvit dalam memberikan tunjangan profesi selalu berdasarkan peraturan Menteri keuangan No 103 tahun 2018 tentang tunjangan kinerja pegawai di lingkungan kepolisian Negara Republik Indonesia. Selanjutnya terkait dengan pemberian tunjangan lauk pauk yang diterima oleh anggota Ditpamobvit Polda Sulsel dimana dari persepsi anggota, telah memberikan tanggapan bahwa setiap pemberian tunjangan lauk pauk sudah sesuai dengan peraturan Menteri keuangan dan selain itu setiap pemberian tunjangan khusus yang diberikan kepada anggota telah diberikan perbulan.

Berdasarkan hasil persepsi anggota Ditpamobvit terkait dengan pemberian tunjangan kinerja kepada anggota Ditpamobvit sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, sehingga dengan pemberian tunjangan kinerja yang sudah berjalan dengan baik maka akan dapat memberikan dampak terhadap pemberian motivasi kerja. Hasil pengamatan yang telah dilakukan melalui penyebaran kuesioner, dimana dalam penelitian ini memberikan hasil penelitian bahwa tunjangan kinerja dapat memberikan dampak terhadap motivasi kerja, dimana dapat diindikasikan bahwa secara empiris dengan adanya pemberian tunjangan kinerja kepada anggota

Ditpamobvit Polda Sul-sel maka akan dapat memotivasi anggota dalam melaksanakan pekerjaannya.

Teori yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (2011:110) bahwa selain tunjangan kinerja, maka lingkungan berpengaruh terhadap motivasi kerja, dimana lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai dan dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang baik akan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai yang baik.

Hasil beberapa penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu Silalahi dan Sitorus (2018), Junaidi dan Mirasanti (2020), dan Usmiar (2016), yang penelitiannya menemukan bahwa tunjangan kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan Hanifah (2017) tidak dapat membuktikan bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang menemukan bahwa tunjangan kinerja memberikan dampak terhadap motivasi kerja sehingga pada penelitian ini yang telah sejalan dengan yang dilakukan oleh Silalahi dan Sitorus (2018), Junaidi dan Mirasanti (2020), dan Usmiar (2016) dan tidak sejalan yang dilakukan oleh Hanifah (2017). Alasannya dikatakan bahwa tunjangan kinerja mempengaruhi motivasi kerja karena Polda Sulawesi Selatan telah memberikan tunjangan keluarga, tunjangan profesi dan tunjangan khusus dan setiap pemberian tunjangan kinerja telah berdasarkan peraturan Menteri keuangan dan menurut standar yang sesuai dengan Permenkeu.

2. Pengaruh Pengembangan karir terhadap Motivasi kerja

Hasil analisis mengenai tanggapan anggota Ditpamobvit mengenai pengembangan karir di Polda Sulawesi Selatan, dimana pengembangan karir di Polda Sulawesi Selatan sudah berada dalam kategori baik, hal ini dapat dilihat dari pendidikan yang dimiliki oleh anggota Ditpamobvit selalu menjadi pertimbangan bagi SDM Polda Sulawesi selatan, dan selain itu anggota Ditpamobvit melakukan pelatihan yang telah memberikan manfaat bagi anggota anggota Ditpamobvit dalam mengembangkan karirnya dimasa depan.

Kemudian persepsi anggota Ditpamobvit dalam penyebaran kuesioner, dimana dalam persepsinya bahwa mutasi dalam lingkungan Polda Sulawesi Selatan yang telah memberikan kontribusi tentang pengembangan karir dan selain itu Polda Sulawesi Selatan selalu memberikan kesempatan kepada setiap anggota Ditpamobvit dalam hal pemberian promosi jabatan bagi anggota yang berprestasi. Dan selain itu masa kerja merupakan salah satu faktor yang menjadi pertimbangan bagi Polda Sulawesi Selatan dalam menentukan perkembangan karir bagi anggota Ditpamobvit.

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, dimana pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh yang bermakna terhadap peningkatan motivasi kerja. Temuan pada penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik pengembangan karir yang dilaksanakan oleh Polda Sulawesi Selatan akan semakin tinggi pula motivasi anggota Ditpamobvit dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga dapat

dikatakan bahwa pelaksanaan pengembangan karir yang dilaksanakan oleh anggota Ditpamobvit akan memberikan pengaruh yang bermakna terhadap motivasi kerja. Alasannya dalam pelaksanaan pengembangan karir yang dilaksanakan Polda Sulawesi Selatan telah mempertimbangkan aspek pendidikan dan masa kerja dan selain itu setiap anggota Ditpamobvit telah mendapatkan promosi jabatan.

Pendapat yang dikemukakan oleh Afandi (2018:189) bahwa bagi organisasi, kejelasan pengembangan karir akan membawa manfaat langsung terhadap efisiensi manajemen disamping itu juga penanganan karir yang baik oleh organisasi akan meningkatkan motivasi kerja. Sehingga pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang telah sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Afandi (2018:189) bahwa pengembangan karir dapat memotivasi anggota Ditpamobvit untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam sehari hari.

Kemudian dalam penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Frianto (2019), Balbed dan Sintiasih (2019) serta Safitri (2018) bahwa pengembangan karir mempengaruhi peningkatan motivasi kerja. Sehingga dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang telah sejalan dengan yang ditemukan oleh peneliti bahwa pengembangan karir dapat memberikan pengaruh yang bermakna terhadap peningkatan motivasi kerja. Dengan demikian pada penelitian ini dapat membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya.

3. Pengaruh Tunjangan kinerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit

Hasil analisis mengenai persepsi anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan yang terkait dengan pemberian tunjangan kinerja maka skor yang terendah pada penelitian ini adalah pemberian tunjangan lauk pauk kepada anggota anggota Ditpamobvit, dimana masing masing anggota dalam menetapkan besaran tunjangan dengan menyesuaikan standar yang telah ditetapkan oleh peraturan Menteri keuangan. Kemudian skor yang tertinggi adalah pemberian tunjangan dengan melihat jabatan yang diduduki, hal ini dipertahankan oleh Divisi SDM guna menunjang pemberian tunjangan kinerja.

Hasil analisis pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa pemberian tunjangan kinerja dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja anggota Ditpamobvit, Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik pemberian tunjangan kinerja yang dilaksanakan oleh Divisi SDM Polda Sulawesi Selatan maka secara nyata dapat meningkatkan kinerja anggota Ditpamobvit.

Penelitian yang dilakukan oleh Najooan *et al.*, (2018), Saleh dan Darwis (2015), Karim (2019) yang menemukan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dalam penelitian oleh Hanifah (2017) yang menemukan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dari hasil perbandingan yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya dengan yang ditemukan oleh peneliti maka dalam penelitian oleh Najooan *et al.*, (2018), Saleh dan Darwis (2015), Karim (2019) dan tidak sejalan dengan yang ditemukan oleh Hanifah (2017).

Sehingga pada penelitian ini yang telah sesuai dengan hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya,

4. Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit.

Hasil analisis data pada penelitian yakni pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan, dimana pada penelitian ini terlihat bahwa pelaksanaan pengembangan karir yang dilaksanakan selama ini sudah tergolong baik, dimana skor yang tertinggi dari persepsi anggota Ditpamobvit adalah pemberian mutasi anggota Ditpamobvit telah memberikan pengalaman dalam pengembangan karirnya hal ini yang perlu menjadi perhatian Divisi Polda Sulawesi Selatan untuk mempertahankan atau meningkatkan pelaksanaan mutasi kepada anggota Ditpamobvit dalam mengembangkan karirnya sebagai anggota kepolisian di lingkungan Polda Sulawesi Selatan.

Kemudian skor yang terendah adalah pelatihan yang diikuti oleh anggota Ditpamobvit dalam mengembangkan karirnya, hal ini perlu ditingkatkan oleh Divisi SDM Polda Sulawesi Selatan yakni dengan memberikan kesempatan kepada anggota Ditpamobvit dalam mengikuti pelatihan untuk pengembangan karirnya dimasa akan datang. Hasil pengamatan mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit, dimana pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir telah memberikan pengaruh yang bermakna terhadap peningkatan kinerja anggota Ditpamobvit, hal ini dapat dikatakan bahwa semakin baik pengembangan karir maka akan

semakin tinggi pula kinerja kerja anggota Ditpamobvit di Lingkungan Polda Sulawesi Selatan.

Hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu Distyawaty (2017), Miftahuljannah dan Islami (2017), Balbed dan Sintaasih (2019) yang menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun dalam penelitian oleh Felisa dan Hendratmoko (2020) bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang telah sejalan yang ditemukan oleh Distyawaty (2017), Miftahuljannah dan Islami (2017), Balbed dan Sintaasih (2019) dan tidak sejalan yang ditemukan oleh Felisa dan Hendratmoko (2020). Dari hasil pengamatan pada penelitian ini yang telah sejalan dengan hipotesis penelitian sebelumnya bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan.

5. Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit

Hasil persepsi pegawai mengenai pemberian motivasi kerja dimana pemberian motivasi kerja yang diberikan oleh anggota Ditpamobvit sudah tergolong tinggi, hal ini sesuai dengan persepsi anggota Ditpamobvit dimana kondisi ruang kerja yang telah memberikan kenyamanan sehingga membuat anggota giat dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari hari dan selain itu kebijakan yang dibuat oleh organisasi Polda Sulawesi Selatan telah meningkatkan kedisiplinan anggota dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kemudian dalam pelaksanaan supervisi dengan memonitoring atau pemantauan hasil kerja anggota Ditpamobvit yang sudah tergolong baik, dimana setiap monitoring dan pengawasan sudah dapat memantau hasil kerja anggota. Tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan anggota sudah dikategorikan baik, dimana masing masing anggota telah melaksanakan pekerjaannya dengan tanggung jawab sehingga memberikan dampak terhadap penanganan pekerjaan. Selain itu Polda Sulawesi Selatan memberikan penghargaan kepada anggota Ditpamobvit yang berprestasi, hal ini dapat dilihat dari Peraturan Kepala Kepolisian Negara RI No. 7 tahun 2022, berisikan bahwa Polda Sulsel memberikan penghargaan kepada anggota berupa : KPLB, KPLBA, promosi mengikuti pendidikan, promosi jabatan, Pin penghargaan Kapolri meliputi : emas, perak dan perunggu, serta Piagam penghargaan.

Hasil analisis dalam penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit, dimana pada penelitian ini memberikan temuan bahwa motivasi kerja dapat memberikan pengaruh yang bermakna terhadap kinerja anggota Ditpamobvit. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja kerja anggota Ditpamobvit, dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja dapat memberikan pengaruh yang bermakna terhadap kinerja anggota Ditpamobvit

Pendapat yang dikemukakan oleh Afandi (2018:23) bahwa Motivasi kerja berkaitan keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi dan terdorong untuk melakukan aktivitas sehingga hasil

aktivitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas, dimana dengan adanya pemberian motivasi maka akan dapat diikuti peningkatan kinerja kerja, Pendapat yang dikemukakan oleh Afandi (2018) yang telah sejalan yang ditemukan oleh peneliti bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi peningkatan kinerja anggota Ditpamobvit.

Kemudian pendapat lainnya yang dikemukakan oleh dari Sulistiyani dan Rosidah (2018:280) bahwa fungsi dari motivasi dan kemampuan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila motivasi dengan didukung oleh kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai juga dan sebaliknya, sehingga dari pendapat yang dikemukakan oleh Sulistiyani dan Rosidah (2018) yang telah sejalan dengan yang ditemukan oleh peneliti.

Penelitian yang dilakukan oleh Tapala (2018), Falergy (2021) *et al.*, Santosa (2018) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dalam penelitian oleh Dhermawan *et al.*, (2012) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu Tapala (2018), Falergy (2021) *et al.*, Santosa (2018) yang telah sejalan yang ditemukan oleh peneliti.

Namun dalam penelitian yang dilakukan Dhermawan *et al.*, (2012) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota Ditpamobvit hal ini yang tidak sejalan dengan yang ditemukan oleh peneliti, Selanjutnya hasil pengujian hipotesis pada penelitian yaitu motivasi kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan dapat diterima.

6. Pengaruh Tunjangan kinerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit melalui motivasi kerja

Hasil pengujian hipotesis penelitian yaitu pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan yang dimediasi oleh motivasi kerja. Dimana dari hasil *bootstrapping* dalam *SmartPLS* 3,2.9 yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dengan adanya tunjangan kinerja maka akan meningkatkan motivasi kerja sehingga akan memberikan dampak terhadap kinerja anggota Ditpamobvit.

Faktor yang menyebabkan motivasi kerja dapat memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit, karena pemberian tunjangan kinerja kepada anggota Ditpamobvit dapat menyebabkan hasil kerja dan capaian kinerja telah sesuai dengan yang diharapkan oleh divisi SDM Polda Sulawesi Selatan dan selain itu penilaian kinerja dimana telah dilaksanakan secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan. Dimana menurut Peraturan Kepolisian Negara RI Nomor 2 tahun 2018 pasal 15 bahwa penilaian kinerja anggota adalah meliputi : kepemimpinan, orientasi pelayanan, komunikasi, pengendalian emosi, integritas, empati, komitmen terhadap organisasi, inisiatif, disiplin dan kerja sama, yang kesemuanya itu dinilai dan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada atasan.

Dimana menurut Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2018 tentang penilaian kinerja anggota Polri dilaksanakan dengan prinsip :

- a) Objektif, yaitu penilaian kinerja didasarkan atas fakta dan capaian kinerja
- b) Transparan, yaitu penilaian kinerja dilakukan secara terbuka terhadap faktor kinerja generik dan spesifik yang telah disepakati oleh PP dengan AYD dan hasil penilaian disampaikan secara langsung
- c) Akuntabel, yaitu hasil penilaian kinerja dapat dipertanggungjawabkan
- d) Proporsional, yaitu penilaian kinerja didasarkan atas beban tugas yang menjadi tanggungjawabnya, dan
- e) Adil, yaitu penilaian kinerja diberikan berdasarkan capaian kinerja yang dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diemban tanpa membedakan antara anggota Polri yang satu dengan yang lainnya

Beberapa hasil pengamatan yang dilakukan oleh Layuk *et al.*, (2021) menemukan bahwa motivasi kerja dapat memediasi tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai, namun penelitian oleh Hanifah (2017) yang tidak dapat membuktikan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Sehingga dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti yang telah sejalan dengan yang dilakukan oleh Layuk *et al.*, (2021) dan tidak mendukung dengan yang dilakukan oleh Hanifah (2017). Sehingga dari hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya yang dapat membuktikan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja anggota Ditpamobvit dapat diterima.

7. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit dimediasi oleh motivasi kerja

Hasil uji mediasi dalam penelitian ini yaitu pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit melalui kepuasan kerja pada Polda Sulawesi Selatan, dimana pada penelitian ini bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja anggota Ditpamobvit. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik pelaksanaan pengembangan karir yang dilaksanakan selama ini maka akan dapat memotivasi anggota dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan

Faktor motivasi kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja anggota Ditpamobvit, karena pada penelitian ini ditemukan bahwa pengembangan karir yang dilaksanakan selama ini mampu memotivasi anggota dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga anggota dapat memberikan hasil kerja yang baik. Hal ini didasari persepsi anggota bahwa mutasi yang dilaksanakan oleh Polda Sulawesi Selatan dapat menambah pengalaman anggota dalam penanganan pekerjaan sebagai anggota kepolisian, sehingga dengan pengalaman kerja yang tinggi maka setiap anggota kepolisian dapat berprestasi kerja dan anggota kepolisian yang berprestasi dalam bekerja selalu mendapatkan penghargaan dari Polda Sulsel.

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Rozy (2021) yang menemukan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengembangan karir terhadap kinerja

pegawai. Namun penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Utama (2016) yang hasil penelitiannya tidak dapat membuktikan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Sehingga dalam penelitian oleh Rozzy (2021) yang telah sejalan dengan yang ditemukan oleh peneliti dan tidak sejalan dengan yang ditemukan oleh Dewi dan Utama (2016).

Kemudian dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa dari hipotesis penelitian yaitu motivasi kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan, yang telah membuktikan hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada penelitian ini maka akan disajikan beberapa kesimpulan pada penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja pada Polda Sulawesi Selatan menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memberikan pengaruh yang bermakna dalam peningkatan motivasi kerja, dimana setiap anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan mendapatkan tunjangan jabatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dengan adanya tunjangan jabatan yang diberikan maka semakin tinggi pula motivasi kerja anggota Ditpamobvit dalam bekerja.
2. Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pada Polda Sulawesi Selatan, dimana pada penelitian ini menunjukkan bahwa dengan adanya pengembangan karir melalui pelaksanaan mutasi maka memberikan dampak terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa dengan adanya mutasi maka hal ini akan menjadi motivasi bagi setiap anggota untuk bekerja dengan baik.
3. Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan, dimana pada penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian tunjangan kinerja yang dilaksanakan oleh Polda Sulawesi Selatan melalui pemberian

tunjangan profesi, tunjangan khusus dan tunjangan keluarga maka dapat meningkatkan kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan.

4. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan, dimana pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang dilaksanakan oleh Polda Sulawesi Selatan dilihat dari masa kerja, pendidikan, mutasi dan kesempatan promosi jabatan maka akan semakin tinggi kinerja kerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan, dimana pada penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja melalui adanya penghargaan, tanggungjawab, disiplin kerja, dan adanya supervisi maka akan dapat meningkatkan kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi anggota dalam melaksanakan pekerjaannya maka akan semakin tinggi pula kinerja anggota Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan.
6. Hasil uji mediasi pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik pemberian motivasi kepada anggota maka akan membuat anggota termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kinerja Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan dapat ditingkatkan.
7. Hasil uji mediasi pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa

pengembangan karir yang dilaksanakan selama ini dapat memotivasi anggota untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja Ditpamobvit pada Polda Sulawesi Selatan.

B. Saran Saran

Adapun saran-saran pada penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Perlunya Divisi SDM Polda Sulsel untuk dapat memberikan motivasi kerja bagi anggota yakni dengan memberikan tunjangan lauk pauk agar disesuaikan dengan peraturan yang berlaku dan diberikan bersamaan dengan pembayaran gaji atau pensiun.
2. Hendaknya divisi SDM Polda Sulsel untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan yang terkait dengan penanganan pekerjaan saat ini, karena dapat menambah pengetahuan dan menjadi salah satu pertimbangan dalam pengembangan karir, sehingga hal ini menjadi pendorong atau motivasi bagi anggota untuk lebih giat dalam bekerja.
3. Untuk meningkatkan kinerja anggota Ditpamobvit maka Polda Sulsel memberikan tunjangan keluarga (tunjangan suami/istri dan anak) serta memberikan tunjangan khusus bagi anggota Polri yang bertugas di luar dari pada provinsi yang ditunjuk.
4. Disarankan agar perlunya Polda Sulsel untuk meningkatkan kinerja anggota yakni dengan memberikan kesempatan bagi setiap anggota untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi, sehingga dengan pendidikan tersebut dapat menjadi pertimbangan bagi pihak Polda Sulsel dalam pengembangan karir.

5.

Perlunya divisi SDM Polda Sulsel untuk lebih memperbaharui kondisi ruang kerja yakni dengan mengecat baru atau menata kembali peralatan kerja, serta menambah AC sehingga hal ini dapat memberikan kenyamanan bagi anggota untuk menjalankan aktivitas kerja sehari-hari.

6. Sebaiknya untuk lebih mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan agar supervisi selalu melakukan monitoring atau pemantauan setiap hasil kerja anggota Ditpamobvit

7. Perlunya Divisi SDM Polda Sulsel untuk lebih meningkatkan pelaksanaan penilaian kinerja anggota yang didasari dari hasil kerja dan capaian kinerja anggota.

BOSOWA



DAFTAR PUSTAKA

- Afandi Fandi (2018) Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Konsep Dan Indikator, cetakan pertama, Penerbit : Zanafra Publishing Pekanbaru Riau
- Afriadie Kurniawan, Mukhlis Yunus, M. Shabri Abdul Majid, (2017) Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. *Jurnal Manajemen dan Inovasi* Vol. 8, No. 2, Juni 2017: 119-133.
- Balbed, Ammar dan Desak Ketut Sintaasih (2019) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemeditasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No. 7, 2019 :4676-4703 ISSN : 2302-8912. DOI: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.V08.i07.p24>.
- Bangun, Wilson. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit : Erlangga Jakarta.
- Bianca, Okky Camilla. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Karya Hidup Sentosa di Yogyakarta. *Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalialia Masa Kini. Penerbit : Refika Aditama. Bandung
- Dessler, Gary (2017). Manajemen Personalialia. Terjemahan Agus Darma, Jakarta. Penerbit : Erlangga.
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus, dkk (2012) Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* Vol. 6, No. 2 Agustus 2012
- Distyawaty (2019) Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *e Jurnal Katalogis, Volume 5 Nomor 4, April 2017 hlm 56-68 ISSN: 2302-2019*.
- Elisabeth Victoria Sajangbati (2016) Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi* Volume 16 No. 03 Tahun 2016

- Falegy, Dian Ratih Fikamissa, dkk. (2021) Pengaruh Mutasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Berdasarkan Persepsi Responden pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Maluku Utara) *Jurnal Manajemen*, Vol 11, No 1 (2021): 98-108
- Felisa dan Hendramoko (2020) Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Provinces Indonesia di Jakarta Selatan. *Jurnal Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie School of Business*.
- Fitria, Jimmy (2017) Pengaruh Reward, Insentif, Pembagian Tugas dan Pengembangan Karir Pada Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta. Tesis Universitas Sebelas Maret Surakarta
- Fiqri Surikha (2016) Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai dengan *Quality of Work Life* (QWL) Sebagai Faktor Pemoderasi di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi. *Jurnal Citra Widya Edukasi* Vol VIII No. 2 Agustus 2016 ISSN. 2086-0412 Copyright © 2016.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Hamali, Arif Yusuf, (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*, Penerbit : CAPS, Yogyakarta
- Handoko, T. Hani. (2014). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hanifah. 2017. *Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai di Jawa Timur*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Vol 11 No 2 (2017).
- Hardani, Liza, Ahmad Bachri, Dahniar. (2016). *Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Balai Karantina Pertanian Kelas I Banjarmasin*.
- Hasibuan, S.P. Malayu. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Kedua puluh tiga. Bumi Aksara. Jakarta
- Inandi Tri Wulan Sari (2021) Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Semarang. *Jurnal Visi Manajemen (JVM) Home*> Vol.6 No.2 (2021) P-ISSN 2303-3339 E-ISSN 2528-2212.

- Indra Wardhana Agus Dwi Sasono (2015). Pengaruh Motivasi, Insentif, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkomsel Grapari Pemuda Surabaya. E-Jurnal Ilmu Manajemen Magistra Vol. 1 No.2 Agustus 2015 E-ISSN : 2442-4315.
- Indrawan, Rully, Yaniawati, R. Poppy, 2014. Metodologi Penelitian. Refika Aditama, Bandung
- Karim, Dian Fitriani (2019) Pengaruh Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) Terhadap Kinerja Pegawai pada Lingkup Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Banggai. Jurnal Ilmiah Clean Government ISSN: E-2620-3014 : P-2614-7742 Vol. 2, No. 2, Juni 2019
- Kaswan. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Edisi Pertama. Penerbit : Graha Ilmu. Yogyakarta
- Keputusan Menteri Nomor 107 tahun 2013 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja bagi Pegawai
- Layuk, Agustian Sambo, Gunawan Bata Ilyas dan Hasmin Tamsah (2021) Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Lembaga Pemasaryakatan Perempuan Kelas II A. Sungguminasa. Journal of Management Beranda (YUM) Vol.2 No.1 (2019)
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Penerbit : Remaja Rosdakarya, Bandung
- Marpaung, Hamid dan Iqbal (2014) Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, (Studi Pada Karyawan Rumah Sakit Reksa Waluya Mojokerto) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 15 No. 2 Oktober 2014 administrasibisnis. Student Journal.ub.ac.id.
- Martoyo, Susilo. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kelima, Cetakan Ketiga, Penerbit : BPFE, Yogyakarta
- Marwansyah. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Miftahuljannah dan Vina Islami (2017) Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Sucofindo (Persero) Jakarta. *Cakrawala*, Vol. XVII, No. 2, September 2017. p-ISSN 1411-8629, e-ISSN: 2579-3314
- Nabila, S. Nurul (2016) *Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Quality of Work Life terhadap Motivasi Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan*. Jurnal Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.

- Najoan, Jecqueline Fritzie, dkk. (2018) Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. *Agri-Sosio Ekonomi Unsrat*, ISSN 1907– 4298, Volume 14 Nomor 1, Januari 2018 : 11 – 24
- Nawawi, Hadari. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gadjah Mada Yogyakarta.
- Neneng Zirly Hariana (2020) Perspektif Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan. Vol. 12 No. 2 Desember 2020 ISSN : 2088-3145 *Jurnal Manajemen Tools*.
- Ni Luh Putu Ariesta Angga Dewi dan I Wayan Mudiarta Utama (2016) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja pada Karya Mas *Art Gallery*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No.9, 2016:5494-5523 ISSN : 2302-8912
- Oktavia, Niken Dwi (2014) Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT PG Tulangan Sidoarjo) *Jurnal Administrasi Bisnis*, Home > Vol.12 No.1 (2014) *administrasi bisnis*. Student journal.ub.ac.id.
- Perkap No.16 tahun 2021, tentang Mutasi Anggota Polri
- Perpres No. 103 tahun 2018, tentang Tunjangan Kinerja di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pasal 63.
- Permen PAN-RB No. 63 Tahun 2011. Tentang Tunjangan Kinerja
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Penerbit : Raja Grafindo. Jakarta
- Rizatul Fuad dan Waloyo, (2020) Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan. *Journal Management and Business Applied* Volume 1 Nomor 1, Februari, 2020.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi Keenambelas, Cetakan Pertama. Penerbit : Salemba Empat. Jakarta
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2016). *Manajemen*, Jilid satu Edisi keenambelas, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani Penerbit : Erlangga. Jakarta

- Rozy, Fathur (2021) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi pada PT. World Innovative Telecommunication Surabaya) *BAREKENG: J. Il. Mat. & Ter.*, vol. 15 no. 2, pp. 267-276, Jun. 2021. P-ISSN: 1978-7227 E-ISSN: 2615-3017
- Ruky, Ahmad S. (2016). Strategi, Kebijakan, dan Cara Penataan Upah, Gaji, dan Remunerasi. Penerbit : Intipesan Pariwara, Jakarta
- Safitri, Farita Dian Sofa (2018) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Management and Business Review*, 2(1) 2018, 41-49. ISSN :2541-5808 (Online)
- Saleh, Sirajuddin dan Muhammad Darwis (2015) Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Bauk Universitas Negeri Makassar. *Jurnal Administrasi Publik*, Volume 5 No. 1 Tahun 2015
- Sandy Martha, Muhammad. 2015. “Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating”. Tesis di Universitas Widayatama Bandung
- Santosa, Jaka (2018) Analisa Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Jatirasa Kota Bekasi. *Managerial – Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen* Vol. 1 No. 1 2018. e-issn : 2614-3747
- Saptutyningsih Endah dan Esty Septyaningrum, (2020) Penelitian Kuantitatif Metode dan Alat Analisis Dilengkapi Dengan Contoh Proposal Penelitian, cetakan pertama, Penerbit : Gosyen, Yogyakarta.
- Sedarmayanti, (2017), Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan pertama, Refika Aditama. Bandung
- Sidarman (2019) Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Administrasi Pembangunan Sekda Kabupaten Konawe. *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 5, Nomor 2, Juli 2019. Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang
- Silalahi, Sarmauli dan Martua Sitorus (2018) Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Medan. *Journal of Management Science (JMAS)* is licensed under a Creative Commons Attribution- NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0). e-ISSN: 2684-9747
- Sinambela, Lijan Poltak. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.

- Siagian, Sondang P. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora, (2014), Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit : STIE YKPN, Yogyakarta
- Sudiro Ahmad, (2020) Perilaku Organisasi, cetakan kedua, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Penerbit : Alfabeta. Bandung
- Sulistiyani Ambar Teguh (2018) Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendekatan Teoritik Dan Praktik Untuk Organisasi Publik, cetakan pertama, Penerbit : Gava Media Yogyakarta
- Sutrisno. Edy (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi pertama, Cetakan kesepuluh, Penerbit : Prenadamedia Group, Jakarta
- Sunyoto, Danang. 2015. Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Cetakan Pertama. CAPS (Center for Academic Publishing Service), Yogyakarta
- Sutanto, Eddy Madiono dan Agusta, Leonardo (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Surabaya: CV. Haragon Surabaya.
- Suwanto, 2017. Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja pada PT. Tirta Varia Inti Pratama. PEKOBIS Jurnal Pendidikan, Ekonomi dan Bisnis Vol. 2 No. 3 Mei 2017.
- Sutrisno, Fathoni dan Minarsih (2016), Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang. Journal of Management Volume 2 No.2 Maret 2016
- Tapala, Irham (2018) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Mamuju Utara. *e-Jurnal Katalogis, Volume 6 Nomor 1 Januari 2018 hlm 183-194 ISSN: 2302-2019*
- Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No.5 Tahun 2015 Tentang Tunjangan Kinerja Dibayarkan Sesuai Pencapaian Kinerja
- Wahjono Sentot Imam (2020) Perilaku Organisasi di Era Revolusi Industri, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : RajaGrafindo, Jakarta

- Wibowo. (2014). Perilaku Dalam Organisasi. Edisi pertama, cetakan kedua. Penerbit : Rajawali Pers. Jakarta
- Widarjono, Agus (2015). Statistika Terapan Edisi Pertama. Penerbit : UPP STIM YKPN. Yogyakarta
- Widodo, Eko Suparno. (2015). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Penerbit : Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Winardi. (2016). Kepemimpinan Dalam Manajemen. Penerbit : Rineka Cipta. Jakarta
- Winda J. Kojongian (2016) Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo) Jurnal EMBA Vol.4 No.4 September 2016, Hal. 223-234. ISSN 2303-1174.
- Winda Annisa Putri dan Agus Fianto (2019) Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik) Jurnal Ilmu Manajemen Volume 7 Nomor 2 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya
- Yusiak Ciciniwayatul (2019) Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Kediri). e-Jurnal Riset Manajemen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Unisma website : www.fe.unisma.ac.id (email : e.jrm.feunisma@gmail.com)
- Zahra, Annidjatuz dan Ade Gunawan (2015) Pengaruh Sistem Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan pada CV. Sidiq Manajemen Yogyakarta, edisi Januari-Juni 2015. Home> Vol.1 No.1 (2015) Jurnal Manajemen Dakwah. P-ISSN-807X E-ISSN : 2615-0727
- Zamharirotul Insiyah (2018) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja pada Divisi Desain PT Karya Mekar Dewatamali 2 Jombang (Kamewa 2) Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) PGRI Dewantara Jombang.

INSTRUMENT PENELITIAN**ANALISIS TUNJANGAN KINERJA DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP KINERJA ANGGOTA DITPAMOBVIT
MELALUI MOTIVASI KERJA PADA POLDA
SULAWESI SELATAN****Identitas Responden**

- 1) Umur : Dibawah 30 tahun
 31 – 40 tahun
 41 – 50 tahun
 Diatas 51 tahun
- 2) Jenis kelamin : Pria
 Wanita
- 3) Pendidikan terakhir : SMA
 Akademi Kepolisian
 S1
 S2
- 4) Masa kerja : Dibawah 3 tahun
 3,1 – 5 tahun
 5,1 – 10 tahun
 Diatas 10 tahun
- 5) Status Pernikahan : Menikah
 Belum menikah
 Janda/Ddua

Bapak/Ibu/Sdr(i) Anggota Ditpamobvit
Polda Sul-Sel
Di –
Makassar

Dalam rangka penulisan tesis pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar, maka kami memohon dengan sangat kepada Bapak/Ibu/Sdr. Anggota Ditpamobvit Polda Sul-Sel untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan.

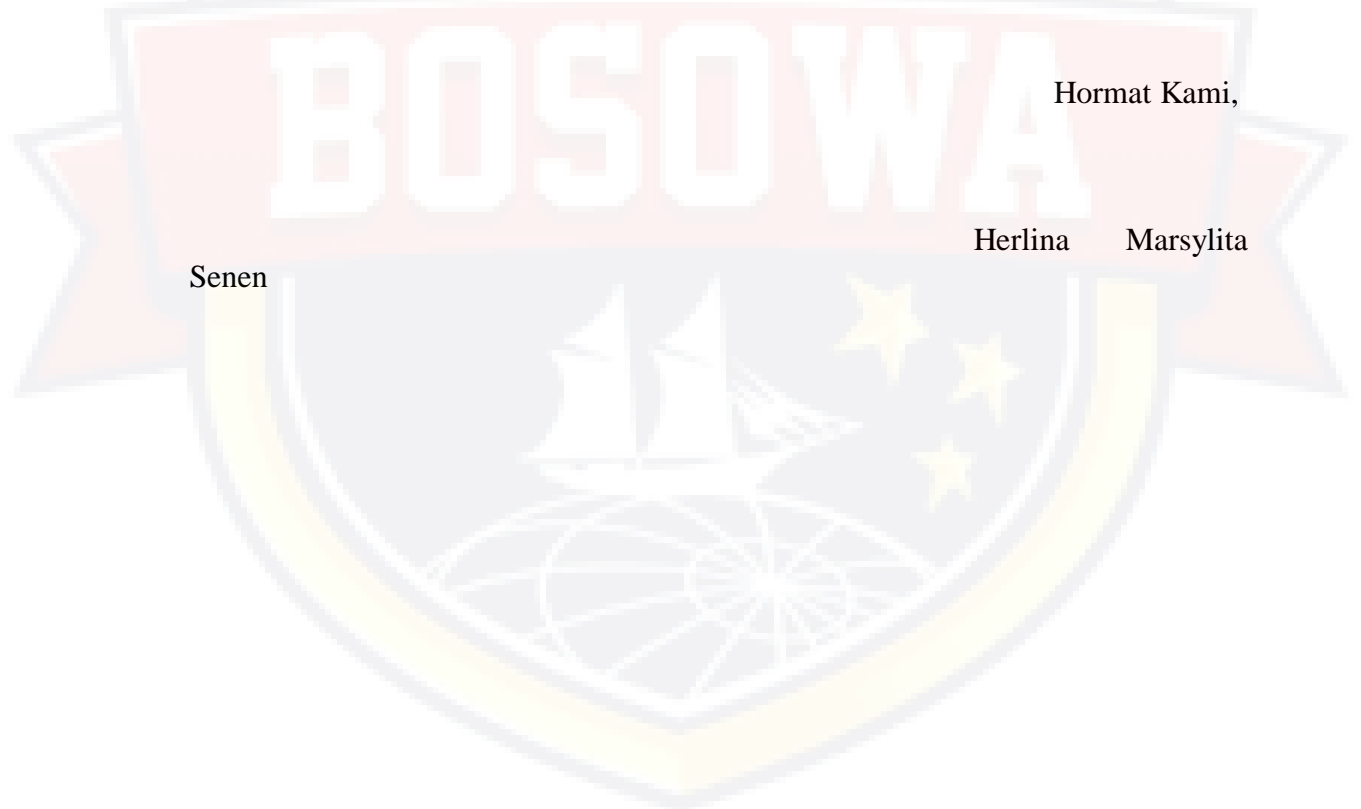
Sehubungan dengan hal tersebut di atas, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr (i) agar meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner ini. Pernyataan-pernyataan tersebut bukan untuk mengevaluasi atau menguji anda. Tidak ada jawaban benar atau salah. Kami hanya ingin menggali persepsi atau tanggapan anda sehubungan dengan penelitian ini, karena data kuesioner ini akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr(i), terlebih dahulu kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

Herlina Marsylita

Senen



PETUNJUK PENGISIAN

- a. Beri tanda silang (X) pada kotak yang tersedia. Angka yang terdapat pada setiap kotak menunjukkan
 1. Sangat Tidak Setuju (STS)
 2. Tidak Setuju (TS)
 3. Ragu-ragu (RR)
 4. Setuju (S)
 5. Sangat setuju (SS)
- b. Bila ingin mengganti jawaban, lingkari jawaban yang salah, kemudian silang pada jawaban yang dianggap tepat

VARIABEL INDEPENDENT (X)

1. TUNJANGAN KINERJA (X₁)

No	Item	Tanggapan Responden				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Setiap anggota Ditpamobvit pada Polda Sul-Sel mendapatkan tunjangan keluarga					
2.	Instansi memberikan tunjangan dengan melihat dari jabatan yang diduduki					
3.	Setiap anggota Ditpamobvit berhak mendapatkan tunjangan profesi yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Keuangan					
4.	Setiap anggota Ditpamobvit mendapatkan tunjangan lauk pauk yang besarnya sesuai Permenkeu. tentang standar.					
5.	Tunjangan khusus diberikan kepada anggota Polri setiap bulan yang bekerja/bertugas pada provinsi yang ditunjuk					

2. PENGEMBANGAN KARIR (X₁)

No	Item	Tanggapan Responden				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Pendidikan yang saya miliki menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir					
2.	Pelatihan yang saya ikuti dan peroleh bermanfaat bagi pengembangan karir di masa depan					
3.	Pelaksanaan mutasi untuk menambah pengalaman pegawai dalam pengembangan karir					
4.	Setiap anggota diberikan kesempatan untuk mengikuti promosi jabatan					
5.	Masa kerja merupakan salah satu dasar pertimbangan bagi pimpinan dalam organisasi Polri dalam menentukan perkembangan karir anggota					

3. MOTIVASI KERJA (Z)

No	Item	Tanggapan Responden				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Kondisi ruang kerja dalam Biro Ditpamobvit yang nyaman membuat saya selalu giat dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari di kantor					
2.	Adanya kebijakan yang dibuat oleh organisasi (Polda) Sulsel akan membuat saya lebih disiplin dalam pekerjaan					
3.	Supervisi selalu melakukan monitoring atau pemantauan setiap hasil kerja anggota Ditpamobvit					
4.	Setiap anggota Ditpamobvit harus bertanggungjawab dalam penyelesaian setiap pekerjaan					
5.	Penghargaan atas prestasi kerja yang diberikan oleh organisasi mendorong saya lebih giat lagi bekerja					

4. KINERJA ANGGOTA DITPAMOBVIT (Y)

No	Item	Tanggapan Responden				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Untuk melakukan penilaian kinerja anggota Ditpamobvit selalu didasarkan atas hasil kerja dan capaian kinerja					
2.	Penilaian kinerja setiap anggota Ditpamobvit dilakukan secara terbuka dan hasil penilaian kinerja disampaikan secara langsung					
3.	Penilaian kinerja setiap anggota Ditpamobvit harus dapat dipertanggungjawabkan					
4.	Setiap pegawai dalam penilaian kinerja dilakukan secara proporsional yang didasarkan atas beban tugas yang menjadi tanggung-jawabnya					
5.	Penilaian kinerja bagi anggota Polri harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diemban tanpa membedakan antara anggota Polri yang satu dengan yang lainnya					

*****Sekian dan Terima kasih *****

Lampiran 2 : Data Responden

Kode Resp	Umur	Jenis kelamin	Pendidikan terakhir	Masa kerja	Status pernikahan
R01	1	1	2	2	1
R02	2	1	3	3	1
R03	2	1	1	3	1
R04	1	2	1	2	1
R05	3	2	3	4	3
R06	3	2	1	4	1
R07	1	2	1	2	1
R08	2	2	1	3	1
R09	2	2	1	3	1
R10	1	1	1	2	1
R11	1	1	1	2	1
R12	2	1	3	4	1
R13	2	1	3	4	1
R14	2	1	1	3	1
R15	1	1	2	2	1
R16	1	1	1	2	1
R17	1	1	1	2	1
R18	2	1	1	3	1
R19	2	1	1	3	1
R20	3	1	3	4	3
R21	3	1	3	4	1
R22	2	1	1	4	1
R23	2	1	1	4	1
R24	2	1	1	4	1
R25	2	1	1	4	1
R26	2	1	1	4	1
R27	2	1	1	4	1
R28	3	1	3	4	3
R29	3	1	3	4	1
R30	1	1	1	2	2
R31	1	1	1	2	2
R32	1	1	1	2	2
R33	2	1	1	4	1
R34	2	1	1	4	1
R35	2	1	1	4	1
R36	2	1	1	3	1
R37	3	1	3	4	1
R38	3	1	3	4	1
R39	3	1	3	4	1
R40	3	1	3	4	1

R41	3	1	3	4	1
R42	2	1	3	4	1
R43	2	1	3	4	1
R44	2	1	3	3	1
R45	1	1	1	2	2
R46	1	1	1	2	2
R47	1	1	1	2	2
R48	2	1	3	4	1
R49	2	1	3	4	1
R50	2	1	3	4	1
R51	3	1	3	4	1
R52	3	1	3	4	1
R53	3	1	1	4	1
R54	3	1	3	4	1
R55	2	1	1	4	1
R56	2	1	1	4	1
R57	2	1	4	4	1
R58	2	1	1	4	1
R59	1	1	1	2	2
R60	1	1	1	2	2
R61	1	1	1	2	1
R62	2	1	1	4	1
R63	2	1	1	4	1
R64	2	1	4	4	1
R65	3	1	1	4	1
R66	3	1	1	4	1
R67	3	1	1	4	1
R68	3	1	1	4	1
R69	2	1	1	3	1
R70	2	1	1	3	1
R71	1	1	1	2	1
R72	1	1	1	2	1
R73	2	1	1	2	1
R74	2	1	1	2	1
R75	2	1	1	4	1
R76	2	1	1	4	1
R77	3	1	4	4	1
R78	3	1	4	4	1
R79	2	1	1	3	1
R80	2	1	1	3	1
R81	1	1	1	2	1
R82	1	1	1	2	1
R83	2	1	1	4	1
R84	2	2	1	4	1
R85	3	2	1	4	1
R86	2	1	1	4	1
R87	2	1	1	4	1
R88	1	1	1	2	1

Lampiran 3 : Rekap Jawaban Responden

Kode Resp	Tunjangan Kinerja					Pengembangan Karir					Motivasi Kerja					Kinerja Anggota Ditpamobvit				
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
R01	3	2	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
R02	3	2	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
R03	4	5	4	5	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	5	4	5	
R04	4	5	4	5	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
R05	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	
R06	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	
R07	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	
R08	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	
R09	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	
R10	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	
R11	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	
R12	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	
R13	3	3	3	2	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	3	3	
R14	3	3	3	2	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	3	3	
R15	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
R16	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
R17	4	5	4	5	4	3	2	3	3	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	
R18	4	5	4	5	4	3	2	3	3	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	
R19	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	4	5	5	5	5	3	3	3	4	
R20	4	4	4	4	4	2	3	2	2	3	4	4	5	5	5	3	3	3	3	
R21	5	4	4	4	5	2	3	2	3	3	4	5	4	5	5	3	3	3	4	
R22	5	5	5	4	5	3	2	2	3	3	5	4	4	5	5	3	3	3	4	
R23	4	5	4	5	4	3	2	2	3	2	5	4	4	5	5	2	3	3	2	
R24	4	5	4	4	4	3	2	2	3	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	
R25	4	4	4	4	4	3	2	2	3	2	4	4	5	5	4	4	5	4	5	
R26	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
R27	3	2	2	2	3	4	5	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
R28	3	2	2	2	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
R29	3	2	2	2	3	5	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	
R30	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	
R31	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
R32	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	
R33	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	
R34	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	
R35	5	5	4	5	5	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	
R36	5	5	4	5	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
R37	5	4	4	5	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
R38	4	4	4	5	5	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
R39	4	4	5	4	5	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
R40	4	4	5	4	5	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
R41	4	5	4	4	5	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	
R42	4	5	4	4	5	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	
R43	3	2	2	3	2	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	
R44	3	2	2	2	2	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	
R45	3	2	2	2	2	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	
R46	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	
R47	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	
R48	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	
R49	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	
R50	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
R51	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	
R52	4	5	4	5	5	3	2	2	2	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	
R53	4	5	4	5	5	3	2	2	2	3	4	4	5	4	4	2	3	2	2	
R54	4	5	4	4	5	2	3	3	2	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	
R55	4	5	4	4	5	2	3	3	2	2	4	4	5	4	5	4	5	4	5	
R56	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
R57	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	
R58	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	
R59	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	
R60	4	5	4	4	4	3	3	2	2	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	
R61	4	5	5	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	
R62	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
R63	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
R64	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
R65	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	
R66	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
R67	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
R68	3	2	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	
R69	3	2	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	
R70	3	2	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	
R71	4	5	4	4	4	3	5	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
R72	4	5	4	4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
R73	5	5	5	4	5	2	2	3	2	2	4	4	4	5	4	5	5	5	5	
R74	5	4	5	5	5	2	2	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
R75	4	4	5	4	5	2	3	2	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	5	
R76	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	
R77	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	
R78	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
R79	3	2	3	3	3	4	5	4	5	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
R80	4	5	3	3	3	4	5	4	5	5	2	3	3	2	3	3	4	4	4	
R81	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	2	3	2	4	3	4	4	4	5	
R82	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	
R83	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
R84	5	5	5	5	5	3	2	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
R85	4	5	5	5	5	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	5	5	5	5	
R86	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
R87	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	
R88	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	

Lampiran 4 : Frekuensi Jawaban Responden

Statistics				
	N		Mean	Sum
	Valid	Missing		
Umur	88	0	2.0000	176.00
Jenis Kelamin	88	0	1.0909	96.00
Pendidikan terakhir	88	0	1.6591	146.00
Masa Kerja	88	0	3.3068	291.00
Status pernikahan	88	0	1.1591	102.00
X1.1	88	0	3.9545	348.00
X1.2	88	0	4.0000	352.00
X1.3	88	0	3.9886	351.00
X1.4	88	0	3.8523	339.00
X1.5	88	0	3.9659	349.00
X2.1	88	0	3.5341	311.00
X2.2	88	0	3.4659	305.00
X2.3	88	0	3.5909	316.00
X2.4	88	0	3.5455	312.00
X2.5	88	0	3.5795	315.00
Z.1	88	0	3.7386	329.00
Z.2	88	0	4.1023	361.00
Z.3	88	0	3.9659	349.00
Z.4	88	0	4.1023	361.00
Z.5	88	0	4.1705	367.00
Y.1	88	0	3.7955	334.00
Y.2	88	0	4.2614	375.00
Y.3	88	0	4.1364	364.00
Y.4	88	0	4.0795	359.00
Y.5	88	0	4.2841	377.00

Umur				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 30 tahun	22	25.0	25.0	25.0
31-40 tahun	44	50.0	50.0	75.0
41-50 tahun	22	25.0	25.0	100.0
Total	88	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	80	90.9	90.9	90.9
	Wanita	8	9.1	9.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Pendidikan terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	60	68.2	68.2	68.2
	Akademi Kepolisian	2	2.3	2.3	70.5
	S.1	22	25.0	25.0	95.5
	S.2	4	4.5	4.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.1-5 tahun	24	27.3	27.3	27.3
	5.1-10 tahun	13	14.8	14.8	42.0
	> 10 tahun	51	58.0	58.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Status pernikahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	77	87.5	87.5	87.5
	Belum menikah	8	9.1	9.1	96.6
	Janda/Duda	3	3.4	3.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	22	25.0	25.0	25.0
	S	48	54.5	54.5	79.5
	SS	18	20.5	20.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	18	20.5	20.5	20.5
	CS	4	4.5	4.5	25.0
	S	26	29.5	29.5	54.5
	SS	40	45.5	45.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	6.8	6.8	6.8
	CS	15	17.0	17.0	23.9
	S	41	46.6	46.6	70.5
	SS	26	29.5	29.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	11	12.5	12.5	12.5
	CS	13	14.8	14.8	27.3
	S	42	47.7	47.7	75.0
	SS	22	25.0	25.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	8.0	8.0	8.0
	CS	17	19.3	19.3	27.3
	S	36	40.9	40.9	68.2
	SS	28	31.8	31.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	13	14.8	14.8	14.8
	CS	30	34.1	34.1	48.9
	S	30	34.1	34.1	83.0
	SS	15	17.0	17.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	24	27.3	27.3	27.3
	CS	21	23.9	23.9	51.1
	S	21	23.9	23.9	75.0
	SS	22	25.0	25.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	21	23.9	23.9	23.9
	CS	22	25.0	25.0	48.9
	S	17	19.3	19.3	68.2
	SS	28	31.8	31.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	20	22.7	22.7	22.7
	CS	23	26.1	26.1	48.9
	S	22	25.0	25.0	73.9
	SS	23	26.1	26.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	9	10.2	10.2	10.2
	CS	34	38.6	38.6	48.9
	S	30	34.1	34.1	83.0
	SS	15	17.0	17.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.3	2.3	2.3
	CS	26	29.5	29.5	31.8
	S	53	60.2	60.2	92.0
	SS	7	8.0	8.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	23	26.1	26.1	26.1
	S	33	37.5	37.5	63.6
	SS	32	36.4	36.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	CS	26	29.5	29.5	30.7
	S	36	40.9	40.9	71.6
	SS	25	28.4	28.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	3.4	3.4	3.4
	CS	22	25.0	25.0	28.4
	S	26	29.5	29.5	58.0
	SS	37	42.0	42.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Z.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	23	26.1	26.1	26.1
	S	27	30.7	30.7	56.8
	SS	38	43.2	43.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.3	2.3	2.3
	CS	30	34.1	34.1	36.4
	S	40	45.5	45.5	81.8
	SS	16	18.2	18.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	12	13.6	13.6	13.6
	S	41	46.6	46.6	60.2
	SS	35	39.8	39.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	CS	26	29.5	29.5	30.7
	S	21	23.9	23.9	54.5
	SS	40	45.5	45.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	CS	27	30.7	30.7	31.8
	S	24	27.3	27.3	59.1
	SS	36	40.9	40.9	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	CS	18	20.5	20.5	21.6
	S	24	27.3	27.3	48.9
	SS	45	51.1	51.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Lampiran 5 : Uji Butir Pernyataan

5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Tunjangan Kinerja

Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	88	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	88	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	5

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	15.8068	11.974	.801	.910
X1.2	15.7614	9.149	.816	.907
X1.3	15.7727	10.844	.807	.901
X1.4	15.9091	10.405	.806	.901
X1.5	15.7955	10.440	.829	.896

5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Pengembangan Karir

Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	88	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	88	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	14.1818	15.208	.842	.920
X2.2	14.2500	14.052	.811	.925
X2.3	14.1250	13.697	.837	.920
X2.4	14.1705	14.051	.842	.918
X2.5	14.1364	15.567	.845	.921

5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Motivasi Kerja**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	88	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	88	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.1	16.3409	8.710	.840	.915
Z.2	15.9773	8.022	.809	.916
Z.3	16.1136	8.079	.786	.921
Z.4	15.9773	7.402	.829	.914
Z.5	15.9091	7.693	.856	.907

5.4. Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Anggota Ditpamobvit

Scale: ALL VARIABLES

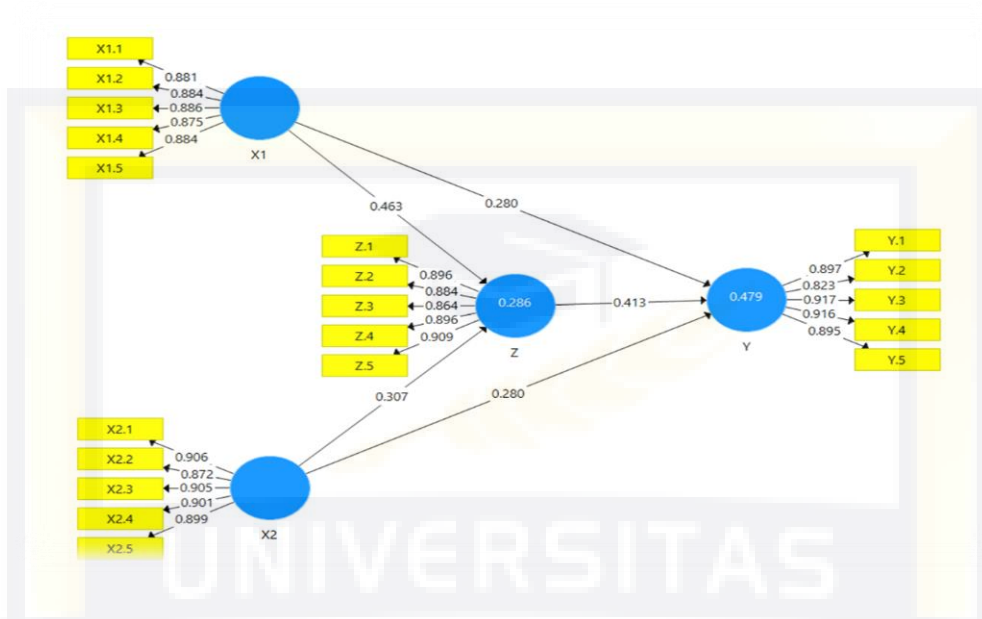
		N	%
Cases	Valid	88	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	88	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	5

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	16.7614	8.690	.829	.918
Y.2	16.2955	9.383	.745	.933
Y.3	16.4205	7.902	.862	.911
Y.4	16.4773	7.976	.860	.911
Y.5	16.2727	8.293	.838	.915

Lampiran 6 : Hasil *Algorithm* dalam Smartpls 3.2.9



Outer Loading

	Motivasi Kerja	Kinerja Anggota Ditpamobvit	Pengembangan Karir	Tunjangan Kinerja
X1.1				0.881
X1.2				0.884
X1.3				0.886
X1.4				0.875
X1.5				0.884
X2.1			0.906	
X2.2			0.872	
X2.3			0.905	
X2.4			0.901	
X2.5			0.899	
Y.1		0.897		
Y.2		0.823		
Y.3		0.917		
Y.4		0.916		
Y.5		0.895		
Z.1	0.896			
Z.2	0.884			
Z.3	0.864			
Z.4	0.896			
.5	0.909			

Cross Loadings

	Motivasi Kerja	Kinerja Anggota Ditpamobvit	Pengembangan Karir	Tunjangan Kinerja
X1.1	0.425	0.410	0.004	0.881
X1.2	0.392	0.401	-0.065	0.884
X1.3	0.430	0.437	-0.018	0.886
X1.4	0.348	0.379	-0.153	0.875
X1.5	0.313	0.277	-0.149	0.884
X2.1	0.259	0.356	0.906	-0.049
X2.2	0.203	0.287	0.872	-0.061
X2.3	0.273	0.405	0.905	-0.111
X2.4	0.245	0.300	0.901	-0.101
X2.5	0.218	0.281	0.899	-0.016
Y.1	0.554	0.897	0.360	0.446
Y.2	0.473	0.823	0.240	0.358
Y.3	0.562	0.917	0.429	0.357
Y.4	0.563	0.916	0.314	0.457
Y.5	0.564	0.895	0.283	0.330
Z.1	0.896	0.474	0.174	0.433
Z.2	0.884	0.581	0.400	0.309
Z.3	0.864	0.549	0.205	0.405
Z.4	0.896	0.593	0.137	0.463
Z.5	0.909	0.512	0.281	0.343

Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	Motivasi Kerja	Kinerja Anggota Ditpamobvit	Pengembangan Karir	Tunjangan Kinerja
Motivasi Kerja				
Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.650			
Pengembangan Karir	0.284	0.383		
Tunjangan Kinerja	0.464	0.461	0.103	

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Motivasi Kerja	0.934	0.936	0.950	0.792
Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.934	0.940	0.950	0.793
Pengembangan Karir	0.939	0.951	0.954	0.804
Tunjangan Kinerja	0.929	0.937	0.946	0.778

Collinearity Statistik (VIF)

Nilai Outer VIF

	VIF
X1.1	2.829
X1.2	3.050
X1.3	2.996
X1.4	2.910
X1.5	3.377
X2.1	4.295
X2.2	2.993
X2.3	3.528
X2.4	3.797
X2.5	4.037
Y.1	3.324
Y.2	2.337
Y.3	4.212
Y.4	3.952
Y.5	3.447
Z.1	3.466
Z.2	2.938
Z.3	2.620
Z.4	3.284
Z.5	3.893

Fit_Model

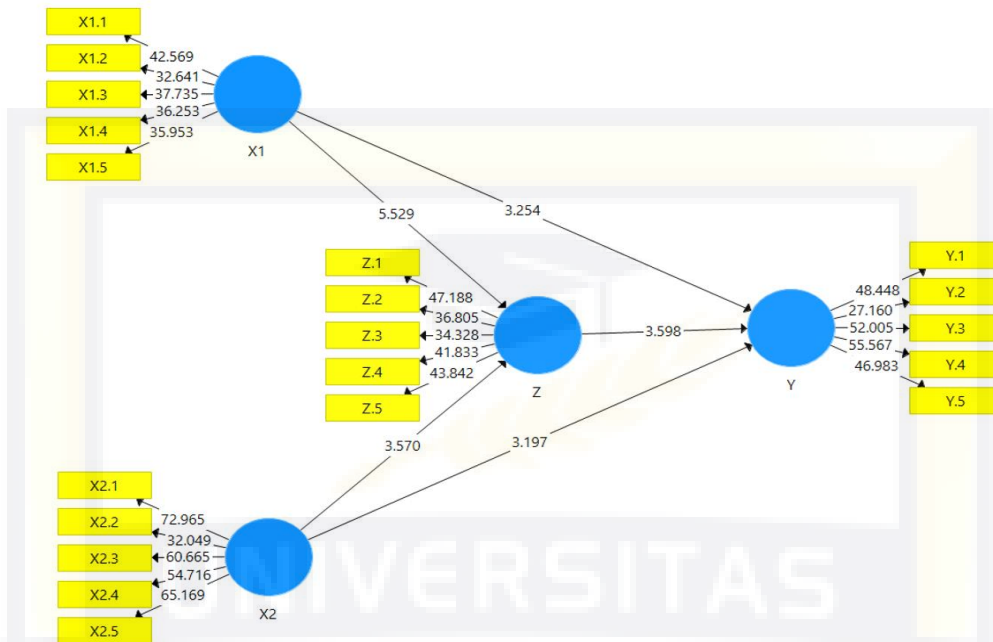
Ringkasan Fit

	Model Saturated	Model Estimasi
SRMR	0.064	0.064
d_ ULS	0.871	0.871
d_ G	0.528	0.528
Chi-Square	250.849	250.849
NFI	0.854	0.854

rms Theta

rms Theta	0.159
------------------	-------

Lampiran 7 : Hasil *Bootstrapping* dalam Smartpls 3.2.9



R Square

	R Square	Adjusted R Square
Motivasi Kerja	0.286	0.269
Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.479	0.461

Koefisien Jalur

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.413	0.420	0.115	3.598	0.000
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0.307	0.305	0.086	3.570	0.000
Pengembangan Karir -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.280	0.274	0.088	3.197	0.001
Tunjangan Kinerja -> Motivasi Kerja	0.463	0.466	0.084	5.529	0.000
Tunjangan Kinerja -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.280	0.282	0.086	3.254	0.001

Efek Tidak Langsung Spesifik
Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.127	0.129	0.053	2.385	0.017
Tunjangan Kinerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.191	0.196	0.065	2.923	0.004

Pengaruh Total
Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.413	0.420	0.115	3.598	0.000
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0.307	0.305	0.086	3.570	0.000
Pengembangan Karir -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.407	0.403	0.074	5.508	0.000
Tunjangan Kinerja -> Motivasi Kerja	0.463	0.466	0.084	5.529	0.000
Tunjangan Kinerja -> Kinerja Anggota Ditpamobvit	0.471	0.478	0.083	5.674	0.000