



# ANALISIS PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)

Aditya Hapsari Ayuningtyas, Indi Djastuti<sup>1</sup>

Email : [ayuningtyashapsari@gmail.com](mailto:ayuningtyashapsari@gmail.com)

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*Employee empowerment and career development are important factor in the company survival in order to achieve the goals of a company which is to increase productivity and produce the quality of human resource performance. The aim of this research is to test and analyze the influence of empowerment to job satisfaction, the influence of career development on job satisfaction, the influence of empowerment to the employee performance, the influence of career development on employee performance, the influence of job satisfaction on employee performance, the influence of empowerment to the employee's performance with job satisfaction as intervening variable and the influence career development on employee performance with job satisfaction as intervening variable.*

*The population of this research are employees of PDAM Tirta Moedal Semarang City as many as 504 people. The target population of this study are permanent employees with a working period more than two years and undergraduate education (S1). So the sample of 122 respondents. The analysis used is multiple linear regression analysis method. The data testing technique used is the path analysis test, where the analysis includes: validity test, reliability test, classical assumption test, t test, F test, coefficient determination test and sobel test to the mediation effect.*

*The results of analysis, this study result that empowerment and career development proved to have a positive and significant impact on job satisfaction. Then empowerment and career development have a positive and significant impact to the employee performance. While job satisfaction have a positive and significant impact to the employee performance. Job satisfaction mediates the effect of empowerment with a small value to employee performance. In addition, job satisfaction mediates the effect of career development with small value on employee performance.*

*Keywords : Empowerment, career development, job satisfaction, and employee performance.*

## PENDAHULUAN

Dalam suatu perusahaan, baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil tentu memiliki suatu tujuan aktivitas yang ingin dicapai. Dalam usaha untuk meraih pencapaian tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia atau individu-individu yang terdapat di perusahaannya. Sehingga perusahaan dapat bersaing secara sehat dengan perusahaan lain, mengingat ke depan persaingan antara perusahaan akan semakin ketat. Menurut (Mulyadi,

---

<sup>1</sup> Corresponding author

2001) hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang dapat memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective*. Kinerja (*performance*) merupakan peraih hasil atas persyaratan-persyaratan pekerjaan secara langsung dan dapat tercermin dari apapun output yang akan dihasilkan baik dari segi jumlah atau kualitasnya Simamora (2004).

Manusia yang memiliki jiwa profesionalitas tinggi dan komitmen dalam bekerja akan sangat membantu perusahaan dalam merealisasikan tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu dan wajib untuk menciptakan, merekrut, dan memberdayakan sumber daya manusia yang profesional. Menurut Arifin *dkk* (2014) diadakan pemberdayaan karyawan untuk menjaga kelangsungan dup perusahaan yang berkualitas agar memiliki etos kinerja yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pemberdayaan perlu mendapatkan perhatian yang serius karena pemberdayaan mencerminkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya sendiri. Dessler (2015) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan seseorang atau individu dalam hal aksi kontribusi pada kesuksesan akan pemenuhan karir yang dicapai. Dessler (2015) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan seseorang atau individu dalam hal aksi kontribusi pada kesuksesan akan pemenuhan karir yang dicapai. Flippo (1996) perhatian dari pemimpin atau manajer sangatlah penting dalam peningkatan karir yang lebih baik kedepannya.

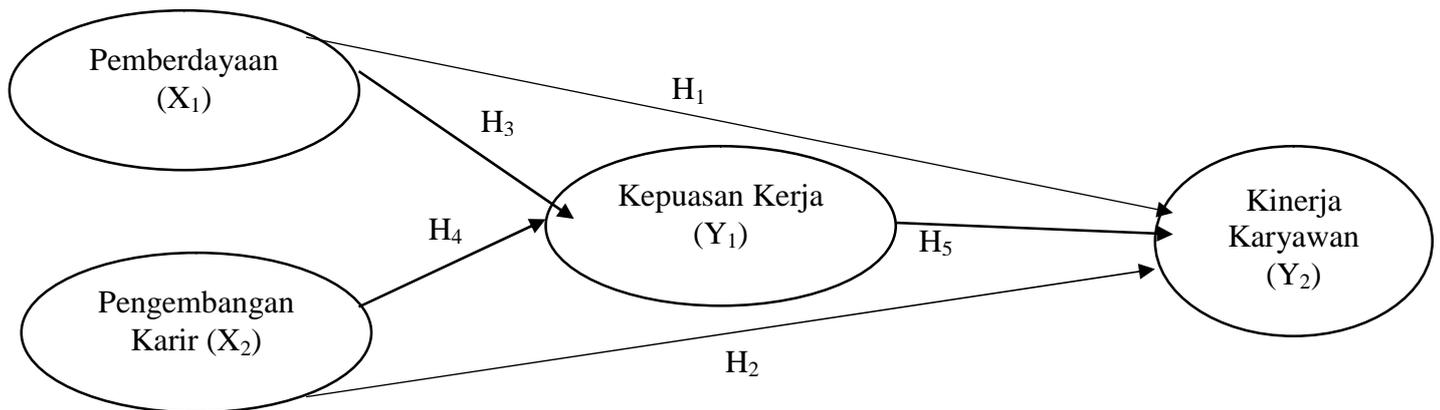
Permasalahan yang mendasari penelitian ini adalah terdapat *fenomena gap* dari variabel yang digunakan. PDAM Tirta Moedal Kota Semarang mengalami tingkat penurunan (*trend*) dan jumlah pengaduan (*call center*) pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2016. Akan tetapi, walaupun mengalami tingkat penurunan jumlah pengaduan, jumlah *complain* yang belum tertangani mengalami peningkatan yang cukup drastis. Selain adanya *fenomena gap* terdapat pula *research gap* dari beberapa hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan perbedaan pendapat mengenai faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Fendy Levey Kambey dan Suharnomo(2013) dengan Rini L Suhairi Hazizma (2013) memberikan penjelasan yang berbeda mengenai pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian dari Oduma Caroline Were & Susan (2014) dengan Renaldy Massie (2015) memberikan penjelasan yang berbeda mengenai pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Lalu hasil penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan oleh Em Yusuf Lis dan Mukhlis (2016) dengan Any Isvandari (2015) memberikan penjelasan yang berbeda pula. Adanya penyimpangan pemberdayaan dan pengembangan karir di perusahaan, serta adanya *fenomena* dan *reserach gap* ini yang melatarbelakangi dilakukan penelitian dengan tujuan menganalisis pengaruh pemberdayaan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi adanya kinerja karyawan adalah pemberdayaan dan pengembangan karir. Aktivitas pekerjaan baik maka karyawan berkontribusi di perusahaan. Hal ini dapat disimpulkan jika dengan adanya kedua faktor tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan yakni efektivitas kinerja baik dan dapat mewujudkan impian yang diharapkan perusahaan dengan merasakan adanya kepuasan kerja yang didapatkan. Penelitian yang dilakukan Kadirun (2013) dengan judul Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Dago Bandung menunjukkan hasil adanya hubungan antara pemberdayaan dengan kinerja karyawan. Salah satu metode yang digunakan adalah deskriptif dengan alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Berbagai penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan telah dilakukan dan memberikan penjelasan yang berbeda-beda. Adanya *fenomena gap* dan *reseacrh gap* dari penelitian terdahulu menyebabkan perlunya dilakukan penelitian yang lebih lanjut mengenai faktor-faktor apa saja yang perlu dianalisis dan dipertimbangkan dalam kinerja yang akan dihasilkan. Beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan antara lain adalah pemberdayaan dan pengembangan karir terhadap kinerja penelitian menurut Kadirun (2013) dan Oduma Caroline (2014), pemberdayaan dan pengembangan karir terhadap kepuasan penelitian dari Aman Khera (2015) dan Bola Adekola (2011) serta kepuasan kerja menurut penelitian dari Chadek Novi (2014).

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Kadirun (2013), Oduma Caroline (2014), Aman Khera (2015), Bola Adekola (2011) dan Chadek Novi (2014)

Gambar 1 menunjukkan pengaruh dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini pemberdayaan dan pengembangan karir dengan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Pengaruh variabel independen ini dirumuskan dalam lima hipotesis.

#### **Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam meningkatkan kinerja karyawan suatu perusahaan atau organisasi perlu adanya pemberdayaan karyawan yang diterapkan di perusahaan. Karena pemberdayaan karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tanpa adanya faktor pemberdayaan tidak dapat sesuai dengan harapan perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kadirun (2013) menunjukkan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dalam penelitian yang dilakukan oleh Tielung *et al* (2013) pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dimaksudkan bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan karyawan maka kinerja meningkat.

#### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan karir merupakan faktor yang mendorong tercapainya kinerja karyawan dan dapat memberikan peningkatan produktivitas pada organisasi atau perusahaan. Program pengembangan karir dapat meningkatkan ketrampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Oduma Caroline (2014) menunjukkan pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dalam penelitian yang dilakukan

oleh Nur Wahyuni (2016) pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja**

Pemberdayaan dan kepuasan kerja merupakan aspek penting bagi lingkungan kerja yang sehat. Bekerja dalam kondisi yang baik bagi karyawan dalam lingkungan kerja merupakan hal yang penting dan perlu diperhatikan oleh pihak perusahaan atau organisasi. Untuk itu hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan harus sesuai dengan kondisi selama bekerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Aman Khera (2015) pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya menurut penelitian Suwandana (2016) menunjukkan pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Pengaruh ini memiliki arti bahwa semakin karyawan diberdayakan perusahaan maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja**

Implementasi rencana karir memerlukan pengembangan karir dalam suatu organisasi atau perusahaan. Salah satu usaha dalam mewujudkan suatu tujuan rencana akan karir ke depan maka diperlukannya pengembangan karir yang terstruktur. Menurut Handoko (2006) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Tilaar, dkk (2014) menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini membuktikan bahwa proses pengembangan karir pada karyawan dapat melalui pengalaman kerja dan jabatan yang berbeda pada suatu perusahaan. Selanjutnya penelitian oleh Adekola (2011) menunjukkan pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Setiap orang yang bekerja pasti mengharapkan dan memperoleh kepuasan kerja dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan suatu organisasi atau perusahaan. menurut Wibowo (2007) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya maka mempunyai dampak positif terhadap pencapaian yang didapatkan dari pencapaian pekerjaan seseorang. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kristianto (2010) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi tingkat kinerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Dewi, dkk (2014) kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Penelitian**

- 1. Variabel Dependen** adalah variabel yang hasilnya akan dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.
- 2. Variabel Independen** adalah variabel yang akan mempengaruhi variabel dependennya. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemberdayaan dan pengembangan karir.
- 3. Variabel Intervening** adalah variabel yang dijadikan sebagai penghubung antara variabel independen dan dependen. Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari kumpulan orang-orang yang mempunyai karakteristik yang menjadi pusat perhatian dari adanya sebuah penelitian Ferdinand (2006). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang berjumlah 504 orang. Populasi target dari penelitian ini adalah pegawai yang berstatus pegawai tetap dan mempunyai masa kerja minimal 2 tahun, dan berpendidikan minimal strata satu (S1).

Berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan terdapat 122 orang karyawan yang memenuhi syarat sebagai sampel penelitian. Karena dianggap sudah memahami manajerial di perusahaan, sehingga mereka bisa menilai baik-buruknya manajerial yang ada di perusahaan.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini menggunakan data yang berasal dari data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini menggunakan data primer yakni hasil pengisian kuesioner yang disebarakan kepada responden karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Sedangkan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data perusahaan yang berupa jumlah karyawan, jumlah pengaduan atau *complain* selama 2 tahun dari tahun 2015 - tahun 2016, struktur organisasi perusahaan dan profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, serta sejarah umum di perusahaan.

### Metode Analisis

Berdasarkan tujuan penelitian yaitu menguji pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen, serta melihat pengaruh intervening nya, maka data yang telah dikumpulkan akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) merupakan perkembangan dari analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk mengetahui besar dan arah pengaruh hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun persamaan regresi dalam penelitian ini :

$$Y1 = + b_3X1 + b_4X2 + e1 \quad (1)$$

$$Y2 = + b_1X1 + b_2X2 + b_5Y1 + e2 \quad (2)$$

Dimana :

- X1 = Variabel Pemberdayaan
- X2 = Variabel Pengembangan Karir
- Y1 = Variabel Kepuasan Kerja
- Y2 = Variabel Kinerja Karyawan
- = Konstanta
- e* = *Margin of error* / tingkat kesalahan
- b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = Nilai Beta / koefisien regresi

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang dapat dikatakan valid dengan hasil pengukuran kuesioner yang dianggap sah. Menurut Ghazali (2016) validitas menunjukkan sejauh mana alat uji kemampuan untuk mengukur digunakan dan dinyatakan valid atau tidak validnya suatu kuesioner. Pengujian alat validitas dengan menggunakan analisis faktor *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO-MSA) dengan *loading factor* memenuhi minimal 0,40 untuk setiap item pertanyaan atau indikator. Dan suatu item pertanyaan dikatakan valid jika nilai signifikan <0,05.

## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan hasil kesamaan dalam pengukuran yang sering diamati dan mempunyai peranan penting dalam penelitian. Menurut Ghazali (2016) reliabilitas merupakan alat yang digunakan sebagai pengukur kuesioner dari indikator variabel. Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid dan dilakukan secara konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu instrument penelitian dapat dikatakan reliabel apabila pengujian tersebut menggunakan nilai *Cronbach Alpha* ( )  $>0,70$  maka hasil kuesioner tersebut memiliki tingkat reliabel yang tinggi (Nunnally, 1994 dalam Ghazali (2016).

## 3. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, data yang dipakai tersebut terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik jika memiliki distribusi yang normal. Grafik normalitas dapat diketahui dari *normal probability plot*. Jika distribusi data adalah normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya Ghazali (2016).

## 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah ada hubungan (korelasi) diantara beberapa atau semua variabel independen dalam model regresi tersebut. Jika dalam model terdapat multikolinieritas maka model tersebut memiliki kesalahan standar yang besar sehingga koefisien tidak dapat ditaksir dengan ketepatan tinggi. Masalah multikolinieritas juga akan menyebabkan kesulitan dalam melihat pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen Untuk melihat tidak adanya multikolinieritas dilihat dari nilai *tolerance* sebesar  $>0,1$  dan nilai *variance inflation factor* (VIF) sebesar  $<10$  Ghazali (2016).

## 5. Hasil Uji Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak Ghazali (2016). Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linier, kuadrat atau kubik. Uji linearitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat linearitas. Syarat dari *path analysis* adalah memiliki hubungan antar variabel yang linier. Pedoman yang digunakan adalah *test for linearity* pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier apabila nilai signifikan  $<0,05$ .

## 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan tidak terjadi adanya persamaan antara varian satu ke varian yang lain. Cara yang digunakan dalam melihat adalah dengan grafik scatterplot antara ZPRED (variabel dependen) dengan SRESID atau nilai residual Ghazali (2016).

Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Terjadi heteroskedastisitas, apabila terjadi titik – titik dengan pola tertentu dengan berbentuk gelombang, melebar, ataupun menyempit.
2. Tidak terjadi heteroskedastisitas, apabila tidak terjadi titik – titik dengan pola yang jelas seperti gelombang, melebar, ataupun menyempit.

## 7. Hasil Uji Hipotesis

Hasil dari uji hipotesis penelitian diperoleh dengan menggunakan analisis jalur yang merupakan perkembangan dari regresi linear berganda. Berikut merupakan hasil dari pengujian yang dilakukan.

Tabel 1

## Hasil Koefisien Persamaan Linier Berganda

	Model 1			Model 2		
	Koefisien Jalur (b)	t	Sig	Koefisien Jalur (b)	t	Sig
Pemberdayaan ( $X_1$ )	0,342	3,933	0,000	0,445	5,608	0,000
Pengembangan Karir ( $X_2$ )	0,178	2,044	0,43	0,192	2,529	0,013
Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )				0,182	2,309	0,023
F	13,655		0,000	26,853		0,000
$R^2$	0,173			0,391		

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil tabel 2 diatas menunjukkan bahwa persamaan regresinya sebagai berikut ini :

$$\text{Model 1 : } Y_1 = 0,342X_1 + 0,178X_2$$
$$\text{Model 2 : } Y_2 = 0,445X_1 + 0,192X_2 + 0,182Y_1$$

Dari persamaan regresi yang telah diperoleh, dapat diuraikan sebagai berikut :

Berdasarkan hasil uji regresi model pertama menunjukkan variabel pemberdayaan ( $X_1$ ) dan pengembangan karir ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) karena nilai signifikansi  $< 0,05$ . Hal ini mengindikasikan semakin tinggi pemberdayaan dan pengembangan karir maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Variabel pemberdayaan lebih dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan variabel pengembangan karir.

Berdasarkan hasil uji regresi model kedua menunjukkan variabel pemberdayaan ( $X_1$ ), pengembangan karir ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) karena nilai signifikansi  $< 0,05$ . Hal ini mengindikasikan semakin tinggi pemberdayaan, pengembangan karir dan kepuasan kerja, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Variabel pemberdayaan lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja.

### 8. Hasil Uji F

Model 1 menunjukkan bahwa hasil nilai F sebesar 13.655 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Diperoleh bahwa nilai sig F lebih kecil dari 0,05. Hal ini menyatakan bahwa hipotesis pada variabel pemberdayaan dan pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Model 2 menunjukkan bahwa hasil nilai F sebesar 26.853 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Diperoleh bahwa nilai sig F lebih kecil dari 0,05. Hal ini menyatakan bahwa hipotesis pada variabel pemberdayaan, pengembangan karir dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

### 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model 1 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,173 yang berarti bahwa 17,3% variasi dari kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel

pemberdayaan dan pengembangan karir. Sedangkan sisanya diperoleh sebesar 82,7% kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Model 2 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,391 yang berarti bahwa 39,1% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pemberdayaan, pengembangan karir dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya diperoleh sebesar 60,9% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

## 10. Hasil Uji t

Model 1 menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk variabel pemberdayaan sebesar 3,933 dengan angka signifikan sebesar 0,000. Demikian juga dengan variabel pengembangan karir menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 2,044 dengan angka signifikan sebesar 0,043. Hasil nilai signifikansi tersebut diperoleh kurang dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel pemberdayaan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Model 2 menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk variabel pemberdayaan sebesar 5,608 dengan angka signifikan sebesar 0,000. Sedangkan variabel pengembangan karir menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 2,529 dengan angka signifikan sebesar 0,013. Dan untuk variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 2,309 dengan angka signifikan sebesar 0,023. Hasil nilai signifikansi tersebut diperoleh kurang dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel pemberdayaan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

## Pembahasan

### Pemberdayaan terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian **hipotesis pertama** mengatakan bahwa variabel pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan terbukti **benar dan diterima**. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil perhitungan (terlampir) uji t, terlihat bahwa  $t_{hitung}$  untuk pemberdayaan sebesar 5,608 dimana lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,66) sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan tingkat signifikansi dibawah 0,05 sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini dibuktikan atau didukung dengan penelitian sebelumnya yaitu Tielung *et al.* (2013). Selanjutnya ada penelitian dari Kambey dan Suharnomo (2013) dan penelitian dari Kadirun (2008). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

### Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian **hipotesis kedua** mengatakan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan terbukti **benar dan diterima**. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil perhitungan (terlampir) uji t, terlihat bahwa  $t_{hitung}$  untuk pengembangan karir sebesar 2,529 dimana lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,66) sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Sedangkan tingkat signifikansi dibawah 0,05 sebesar 0,013 menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini dibuktikan atau didukung dengan penelitian sebelumnya yaitu Susan (2015). Selanjutnya ada penelitian dari Harlie (2012) dan penelitian dari Wahyuni (2016). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

### **Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja**

Pengujian **hipotesis ketiga** mengatakan bahwa variabel pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja terbukti **benar dan diterima**. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil perhitungan (terlampir) uji t, terlihat bahwa  $t_{hitung}$  untuk pemberdayaan sebesar 3,933 dimana lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,66) sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Sedangkan tingkat signifikansi dibawah 0,05 sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil ini dibuktikan atau didukung dengan penelitian sebelumnya yaitu Khera (2015). Selanjutnya ada penelitian dari Suwandana (2016) dan penelitian dari Tilaar *et al.* (2014). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

### **Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja**

Pengujian hipotesis **keempat** mengatakan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja terbukti **benar dan diterima**. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil perhitungan (terlampir) uji t, terlihat bahwa  $t_{hitung}$  untuk pengembangan karir sebesar 2,044 dimana lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,66) sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima. Sedangkan tingkat signifikansi dibawah 0,05 sebesar 0,043 menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil ini dibuktikan atau didukung dengan penelitian sebelumnya yaitu Tilaar *et al.* (2014). Selanjutnya ada penelitian dari Adekola (2011). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

### **Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian **hipotesis kelima** mengatakan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan terbukti **benar dan diterima**. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil perhitungan (terlampir) uji t, terlihat bahwa  $t_{hitung}$  untuk kepuasan kerja sebesar 2,309 dimana lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,66) sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima. Sedangkan tingkat signifikansi dibawah 0,05 sebesar 0,023 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini dibuktikan atau didukung dengan penelitian sebelumnya yaitu Kristianto (2010). Selanjutnya ada penelitian dari Dewi *et al.* (2014) dan penelitian dari Iis dan Yunus (2016). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

## **KESIMPULAN**

### **Kesimpulan**

Variabel Pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hasil ini memiliki arti bahwa semakin baik atau tinggi pemberdayaan akan semakin meningkatkan kinerja pada karyawan di dalam perusahaan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

Variabel Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,013. Hasil ini memiliki arti bahwa semakin baik atau tinggi pengembangan karir yang ada di perusahaan akan semakin meningkatkan kinerja pada karyawan di dalam perusahaan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

Variabel Pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hasil ini memiliki arti bahwa semakin baik atau tinggi pemberdayaan akan semakin meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan di dalam perusahaan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

Variabel Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,043. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik atau tinggi pengembangan karir maka semakin meningkatkan kepuasan kerja di perusahaan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

Variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif berpengaruh dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,023. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik atau tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

### **Keterbatasan Penelitian**

Kelemahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertanyaan terbuka dirasakan sulit bagi responden dirasakan sulit bagi responden untuk menjawab/ mengisinya sehingga responden dalam menjawab membutuhkan waktu yang lama.

Peneliti dan responden tidak dapat bertemu secara langsung karena kesibukkan masing-masing karyawan di perusahaan.

Hasil nilai *adjusted r square* pada model pertama memiliki nilai sebesar 17,3% dan pada model kedua memiliki nilai sebesar 39,1%. Sehingga kecilnya angka *r square* memberikan pengaruh yang rendah. Akan tetapi kepuasan kerja bisa dijadikan variabel intervening walaupun tidak berpengaruh besar.

### **Saran**

#### **Bagi Penelitian Yang Akan Datang**

Pertanyaan terbuka diikuti dengan jawaban responden dirasakan sulit bagi responden untuk menjawab/ mengisinya sehingga responden dalam menjawab membutuhkan waktu yang lama.

Kecilnya angka *r square* dapat memberikan pengaruh yang rendah untuk perusahaan, untuk itu penelitian yang akan datang perlu disesuaikan lagi indikator-indikator yang lebih mendalam berkaitan dengan kepuasan kerja.

#### **Bagi Perusahaan**

Untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang maka perlu ditingkatkan kepuasan kerja karyawan, pemberdayaan, dan pengembangan karir. Sehingga perusahaan juga harus lebih memperhatikan promosi jabatan karyawan, pemberian kesempatan dalam pengambilan keputusan, dan kebutuhan akan rencana karir karyawan.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang maka perlu ditingkatkan pemberdayaan dan pengembangan karir. Melalui proses pemberdayaan yang dilakukan dengan memberikan kesempatan pada karyawan dalam pengambilan keputusan akan menimbulkan rasa puas pada setiap karyawan. Namun tetap harus memperhatikan rencana karir dari masing-masing karyawan.



## REFERENSI

- Adekola, B. (2011). Career Management As Correlates for Career Development and Job Satisfaction a Case Study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of Business and Management* 1(2), 100–112. Retrieved from [http://www.ajbmr.com/articlepdf/ajbmr\\_v01n02\\_07.pdf](http://www.ajbmr.com/articlepdf/ajbmr_v01n02_07.pdf)
- Arifin, A., Hamid, D., & Hakam, M. S. (2014). Pengaruh Pemberdayaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(2), 1–8.
- As'ad, D. M. (2008). *Psikologi Industri* (4th ed.). Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.
- Bacal, R. (2001). *Performance Management*. (S. Dharma, Ed.) (1st ed.). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Dessler, G. (2013). *Resource Management Thirteenth Edition*. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/0BwDTzaBMxw2RZVEyeWd3aVZIMjA/>
- \_\_\_\_\_ (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, C. N. C., Bagia, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2014). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 2(2).
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen* (1st ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Flippo, E. (1996). *Manajemen Personalia*. (A. Sirait, Ed.) (7th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23* (8th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2006). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Harlie, M. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 11, 117–124.
- Hasibuan, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hazizma, R. dan L. S. (2013). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Kemahiran Diri dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Politeknik Negeri Sriwijaya). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 11(3).
- Iis, Y., & Yunus, M. (2016). Job Satisfaction as an Intervening Variable of Self- Efficacy and Employee Performance, 6(7). <http://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i7/2249>
- Insan, a N., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Hamid, D. (2013). The Effect of Empowerment of the Organizational Commitment and the Job Satisfaction of the Employees of the National Electricity Company ( Ltd .) in South Sulawesi Province Indonesia. *Asian Transactions on Basic & Applied Sciences*, 3(4), 13–23.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Kadirun. (2008). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Dago Bandung, 1–22.
- Kambey, F. L., & Suharnomo. (2013). Pengaruh Pembinaan, Pelatihan Dan Pengembangan, Pemberdayaan Dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Njonja Meneer Semarang). *Studi Manajemen & Organisasi*, 10(2), 142–151. Retrieved from <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/smo>
- Kaswan. (2014). *Career Development Untuk Mencapai Kesuksesan dan Kepuasan* (1st ed.). Bandung: Alfabeta.



- Khera, A. (2015). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction : an Empirical Analysis of Banks in Chandigarh , ( India ). *International Journal of Human Resources and Social Sciences*, 7(July), 30–39.
- Kristianto, D. (2010). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening ( Studi pada RSUD Tugurejo Semarang ), 1–11.
- Luthans, F. (2007). *Perilaku Organisasi*. (Sekar Purwanti, Ed.) (10th ed.). Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (S. Sandiasih, Ed.) (12th ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Massie, R., Tewal, B., & Sendow, G. (2015). The Influence of Career Planning, Training and Career Development to the Employees Perfomance on State Museum Office of North Sulawesi Province, *15*(5), 635–645.
- Mas'ud, F. (2002). *Mitos 40 Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_(2004). *Survei Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (W. Hardani, Ed.) (10th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., & Gerhart, B. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. (Lulu Alfiah, Ed.) (6th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Prawirosentono, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan (era perdagangan bebas dunia)* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Rajalingam, Y., Jauhar, J., & Abdul Ghani, B. (2015). A Study on the impact of Empowerment on Employee Performance in the Automotive Industry in Malaysia. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 3(1), 92–104.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (dari teori ke praktik)* (2nd ed.). Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. (R. Saraswati, Ed.) Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (23rd ed.). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. (A. Nuryanto, Ed.) (7th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Susan, O. C. and W. (2015). Influence of Career Development on Employee Performance in the Public University, a Case of Kenyatta University. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 1(August 2014), 1–16. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan , Komitmen Organisasional Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *5*(4), 1969–1997.
- Tielung, J., Karyawan, P., Karyawan, P., Dan, M., Organisasi, K., Karyawan, K. Manajemen, J. (2013). Pemberdayaan Karyawan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Vii Manado. *Journal Emba*, 1(4), 1799–1808.



- Tika, M. P. (2006). *Metodologi Riset Bisnis*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tilaar, R., Mekel, P. A., & Tarore, R. N. (2014). Analisis Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir Dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe. *Emba*, 2(3), 991–1000.
- UU No 7 Tahun 2004 Tentang Sumber Daya Air. (2004).
- Wahyuni, N. (2016). Education & Training Career Development Job Satisfaction Employee Performance. *Journal of Education and Vocational Research*, 7(1), 14–20.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja* (3rd ed.). Jakarta: Rajawali Pers.