

**TESIS**

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI NEGERI DI *DIRECÇÃO  
NACIONAL DO ENSINO SUPERIOR E UNIVERSITARIO DE MINISTÉRIO  
DA EDUCAÇÃO DI TIMOR-LESTE***



**CELESTE MARIA MARTINS**

**NIM: 125001752**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

**2014**



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

---

PENGESAHAN TESIS

Nama : CELESTE MARIA MARTINS  
Nomor Mahasiswa : 125001752/PS/MM  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Pengaruh Pengembangan Karier Dan Motibasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Dan Dampaknya Pada Kenirja Pegawai Negeri Di *Direcção Nacional Do Ensino Superior e Universitario De Ministério Da Educação Di Timor-Leste*

Nama Pembimbing

Tanggal

Tanda tangan

Prof. Dr. Fx. Suwanto M.S

14/2014



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN TESIS

Nama : CELESTE MARIA MARTINS  
Nomor Mahasiswa : 125001752/PS/MM  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Pengaruh Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Negeri Di *Direcção Nacional Do Ensino Superior e Universitario De Ministério Da Educação Di Timor-Leste*

Nama Penguji

Tanggal

Tanda Tangan

Prof. Dr. Fx. Suwanto M.S

27/1/2014

Drs. D.Koeshartono,M.M

24/1-2014

Th. Agung M. Harsiwi,SE., M.Si

24/1-2014



Ketua Program Studi

Drs. M. Parnawa Putranta, MBA., Ph.D.

## **PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : CELESTE MARIA MARTINS

Nomor Mahasiswa : 125001752/PS/MM

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis ini merupakan karya pribadi dan bukan merupakan karya tulis yang telah ada sebelumnya. Semua yang tertulis baik berupa data, teks, tabel, gambar, analisis, kesimpulan, kecuali yang telah secara tertulis diacu didalam tesis ini adalah murni karya dan hasil kerja pribadi.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi saya bersedia menerima konsekuensi apabila gelar akademik Magister Manajemen/MM yang telah diberikan kepada saya dicabut kembali oleh Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 24 Januari 2014

Celeste Maria Martins

## ABSTRAKSI

Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang dapat mendukung keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai. Maju-mundurnya suatu organisasi sangat tergantung dari kinerja maupun kualitas SDM yang dimilikinya. Kinerja pegawai akan meningkat saat pegawai memiliki motivasi kerja dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Selain itu, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh pengembangan karier yang ada dalam organisasi.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh pengembangan karier, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian dilakukan pada 50 orang PNS di *Ministério da Educação de Direcção Nacional do Ensino Superior e Universitario* (ME-DNESU) di Timor Leste. Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa: pengembangan karier dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karier, motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis regresi mediasi diketahui bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan kausal antara pengembangan karier dengan kinerja pegawai.

**Kata kunci :** *pengembangan karier, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai*

## ABSTRACT

Human resources are an important factor that can support the success of an organization to reach the goals to be achieved. Forward-pullback of an organization depends on the performance and quality of human resources. Employee performance will increase when employees have motivation to work and a high level of job satisfaction. In addition, the employee's performance is also influenced by the career development within the organization.

This study was conducted to examine the effect of career development, work motivation and job satisfaction on employee performance. The study was conducted on 50 people in *Ministério da Educação PNS de Direcção Nacional do Ensino Superior e Universitario (ME - DNEU)* in East Timor. The results of the research that has been done can be seen that: Career development and work motivation has a significant impact on job satisfaction. Career development, work motivation and job satisfaction has a significant influence on employee performance. The results of analysis on mediation regression are known that the job satisfaction of mediation was a causal relationship between career development and the performance of employees.

**Keywords:** *Career Development, Work Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance*

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Kupersembahkan hasil karyaku ini teristimewa kepada:

Tuhan yang Maha Esa

Puji syukur atas segala rahmat dan bimbingan-Nya.

Papa Antoni Ferreira, Mama Elisa de Orleans, yang sudah Almarhum semoga papa dan mama diterima disisi Allah yang maha kuasa. Om Felisberto Ferreira dan Tante Filomena da Conceição, Om Gabriel Fereira dan Tante Terezinha de Orleans, terima kasih atas segala doa dan dukungannya.

Suamiku yang tercinta Rui de Araujo Chang dan Putriku Fetorninha de Orleans do Rosario, keponakan Frederiko Corte Real serta Saudara-Saudariku yang telah support dan mendukung saya sampai saat ini.

Teman – Teman Rekan Kerja Di kantor Kementerian Pendidikan di Timor-Leste terima kasih atas segala doa dan dukungannya.

Teman-teman almamater Magister Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Sahabat saya Pak. Soukhhy, Baktiyor, Mariam, Rani, terima kasih atas segala doa dan dukungannya.

Teman-teman seperjuangan MM angkatan 2011, 2012 dan 2013 serta semua sahabat yang tidak dapat kusebutkan namanya satu per satu, terima kasih buat doa dan dukunganny

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunia-Nyalah penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul Pengembangan Karier dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan dampaknya pada Kinerja Pegawai Negeri di *Direcção Nacional do Ensino Superior e Universitario de Ministério da Educação* di Timor-Leste. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 2 (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Tesis ini dapat terlaksana dengan baik atas bimbingan dan bantuan banyak pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. M. Parnawa Putranta, MBA, PH.D, selaku direktur Program Pascasarjana, dan juga sebagai Kaprodi MM yang begitu memperhatikan setiap keluhan kami
2. Bapak Prof. Dr. Fx. Suwanto M.S, selaku dosen pembimbing yang selalu setia dan sabar dalam membimbing, memperhatikan memberimasukan, dan saran yang sangat membantu bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini dari awal hingga akhir.
3. Bapak Drs. D.Koeshartono,M.M, selaku dosen penguji I yang telah menguji dan memberikan koreksi dan masukan bagi penyempurnaan tesis ini.



4. Ibu Th. Agung M. Harsiwi, SE., M.Si, selaku dosen penguji II yang telah menguji dan memberikan koreksi dan masukan bagi penyempurnaan tesis ini.
5. Bapak/Ibu Dosen MM yang telah membagikan ilmu serta keramahan staff admisi yang selalu membantu penulis dalam memberikan informasi.
6. Bapak. Abrão dos Santos, selaku sebagai General Direktor, Ibu Maria Elsa D, Correia selaku Direktor di Perguruan tinggi (DNESU) di Timor-Leste telah memberikan masukan dan dorongan para penulis dalam penelitian.
7. Bapak. Agus selaku Direktor Kantor Promosi Internasional Ibu, Ana Naning selaku keuangan, Ibu Weni selaku staff di kantor promosi Internasional UAJY, telah memberikan masukan dan dorongan para penulis dalam penelitian.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, namun penulis berharap bahwa tesis ini dapat berguna bagi semua pihak lain membutuhkan guna menambah wawasan dalam menggeluti perkembangan ilmu pengetahuan.

Yogyakarta, 24 Januari 2014

Celeste Maria Martins

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>INTISARI</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>vx</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	<b>1</b>
1.2. Perumusan Masalah.....	<b>7</b>
1.3. Batasan Masalah.....	<b>7</b>
1.4. Keaslian Penelitian .....	<b>8</b>
1.5. Tujuan Penelitian.....	<b>9</b>
1.6. Manfaat Penelitian.....	<b>10</b>
1.7. Sistematika Penulisan .....	<b>11</b>
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERKEMBANGAN HIPOTESIS</b>	
<b>2. Tinjauan Pustaka</b> .....	<b>12</b>
2.1. Pengertian Pengembangan Karier.....	<b>12</b>

2.1.1	Penyusunan program penembangan karier.....	14
2.1.2	Tujuan Pengembangan Karier .....	15
2.1.3	Faktor-faktor mempengaruhi pengembangan karier .....	16
2.2	Pengertian Motivasi.....	17
2.2.1	Tujuan Motivasi .....	20
2.2.2	Jenis-Jenis Motivasi .....	20
2.2.3	Teori-teori motivasi.....	21
2.3	Kepuasan Kerja .....	23
2.3.1	Pengertian Kepuasan Kerja .....	23
2.3.2	Teori-teori kepuasan Kerja .....	25
2.3.3	Faktor-faktor timbulnya kepuasan kerja.....	26
2.4	Kinerja Pegawai .....	28
2.4.1	Pengertian Kinerja Pegawai .....	28
2.4.2	Faktor-faktor mempengaruhi Kinerja.....	29
2.4.4	Tujuan penilaian kinerja.....	30
2.5	Penelitian Terdahulu .....	30
2.6	Karangan Pemikiran.....	31
2.7	Hipotesis Penelitian.....	33
2.7.1	Pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.....	33
2.7.2	Pengaruh pengembangan kerier dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai .....	34
2.7.3	Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja .....	36

2.7.4 Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	37
2.7.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>40</b>
3. Metode Peneliti .....	40
3.1 Bentuk Penelitian .....	40
3.2 Lokasi Penelitian.....	40
3.3 Metode Analisis Penelitian.....	40
3.4 Variabel Penelitian .....	41
3.4.1 Instrumen Penelitian.....	43
3.4.2 Populasi dan sampel .....	43
a. populasi.....	43
b. Sample .....	44
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	44
a. Kuesioner .....	44
3.6 Rencana Analisis Data.....	48
3.6.1 Uji Instrumen .....	48
3.6.2 Uji Validitas.....	49
3.6.3 Uji Reabilitas .....	50
3.6.4 Analisis Data Regresi .....	50
3.7 Pengujian Hipotesis.....	52
3.7.1 Uji t.....	52
3.7.2 Uji F.....	54

3.7.3 Koefisien determinasi ( $R^2$ Square).....	55
IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....	56
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	56
4.2 Karakteristik Demografi Responden.....	57
4.3 Pengujian Instrumen .....	60
4.3.1. Uji Validitas .....	60
4.3.2. Uji Reliabilitas .....	62
4.4 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap kinerja pegawai dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening.....	65
4.5. Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening.....	67
4.6. Pembahasan .....	71
V. KESIMPULAN DAN SARANG.....	80
5.1. Kesimpulan.....	80
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	80
5.3. Implikasi Manajerial .....	81
5.4. Saran.....	81

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Penelitian terdahulu.....	31
2. Defenisi Operasional Variabel .....	42
3. Matrik dan Indikator .....	46
4. Karakteristik Demografi Responden .....	57
5. Uji Validitas .....	61
6. Uji Reliabilitas.....	63
7. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja .....	64
8. Pengaruh Pengembangan kerier dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	65
9. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja.....	69
10. Pengaruh Pengembangan kerier dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Teori-Teori motivasi .....	22
2. Karankan Pemikiran.....	32
3. Analisis Jalur/Path Analisis.....	51
4. Hubungan Antara Pengembangan Karier dan Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.....	66
5. Hubungan Antara Motivasi kerja dan Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.....	70

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner.....	89
2. Tabulasi Data Responden.....	95
3. Validitas dan Reabelitas.....	99
4. Analisis Jalur/Regression.....	104
5. Tabel Distributor R.....	107