

# PENGARUH EVALUASI KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIER SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT X DI PROBOLINGGO

Reyner Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: reyner\_10286@yahoo.com

**Abstrak** - Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung dari evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja dengan kompensasi dan pengembangan karier sebagai variabel intervening. Teknik analisa yang digunakan adalah analisa jalur untuk menguji pengaruh antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung dari evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja bagi karyawan dapat dicapai dengan evaluasi kinerja yang baik disertai dengan pemberian kompensasi dan pengembangan karier.

**Kata kunci:** evaluasi kinerja, kepuasan kerja, kompensasi, dan pengembangan karier.

## I. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan perusahaan pastilah memiliki tujuan yang menjadi alasan utama mengapa perusahaan tersebut didirikan sejak pertama kali. Tujuan tersebut yang memacu elemen perusahaan untuk mencapai kinerja tertentu yang telah diharapkan oleh pimpinan perusahaan. Oleh karena itu, menjadi sangat relevan bagi perusahaan untuk membuat suatu perangkat evaluasi kinerja yang tepat bagi perusahaan untuk mengukur apakah perusahaan telah mencapai kinerja yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan utama perusahaan. Menurut Anthony dan Govindarajan (2007) dalam bukunya *Management Control Systems*, mengatakan bahwa *A performance measurement system is simply a mechanism that improves the likelihood the organization will implement its strategy successfully. Then, the strategy will define the critical success factor, if those factors are measured and rewarded, people are motivated to achieve them.* Evaluasi kinerja dapat dijadikan sebagai mekanisme bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan tersebut. Evaluasi kinerja dapat menjadi faktor penting kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan. (Rivai dan Basri, 2005)

Namun tujuan perusahaan tidak akan dapat dicapai hanya dengan segelintir orang dalam perusahaan seorang, diperlukan seluruh elemen perusahaan yang secara kolektif bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu hal yang menjadi penting adalah bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen penting yang harus dimiliki oleh karyawan dalam bekerja di perusahaan karena dapat mempengaruhi tingkah laku seseorang terhadap organisasi dan bagaimana mereka akan

berkontribusi terhadap organisasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor yang ada dalam diri pegawai (kecerdasan, kepribadian, kondisi fisik, hingga jenis kelamin) dan faktor pekerjaannya (jenis pekerjaan, struktur organisasi, hingga interaksi sosial).

Setelah mengetahui pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perusahaan karena bergantung terhadap kinerja sumber dayanya, tentu penting bagi perusahaan untuk dapat membuat karyawan perusahaan tetap puas untuk bekerja. Terdapat jenis-jenis motivasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seperti kompensasi dan promosi yang berhubungan dengan pengembangan karier. Sadar maupun tidak disadari, kompensasi berperan penting bagi perusahaan untuk mempertahankan dan bahkan merekrut karyawan baru karena kompensasi merupakan salah satu motivasi bagi seorang karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi dalam kompensasi adalah gaji yang kompetitif. Hal tersebut menunjukkan bahwa berjalannya suatu perusahaan juga dipengaruhi oleh kompensasi yang diterima oleh karyawannya.

Pengembangan karier dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi adalah untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karier dapat dikatakan suatu kondisi dimana terjadi peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karier. Setiap individu memiliki tujuan dalam hidupnya untuk memperoleh hal yang lebih baik dengan indikator kesejahteraan pegawai. Kesejahteraan pegawai dan pencapaian tujuan karier dalam perusahaan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan perusahaan dalam mengelola karyawan. Jadi, penting bagi perusahaan untuk dapat mengukur dan menentukan parameter yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan perusahaan yang juga dijadikan dasar untuk pemberian kompensasi dan sebagai bahan pertimbangan untuk pengembangan karier yang nantinya akan membuat karyawan tersebut mendapatkan kepuasan kerja karena hasil yang mereka peroleh sesuai dengan pengorbanan yang dikeluarkan.

Berdasarkan pembahasan di atas, jurnal ini bertujuan untuk mengetahui adakah pengaruh langsung antara evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja, karena berdasarkan Rivai dan Basri (2005) manfaat bagi karyawan yang dinilai dalam penilaian/evaluasi kinerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karena adanya kejelasan mengenai standar hasil

yang diharapkan oleh mereka. Selain itu, pengaruh secara tidak langsung antara evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi dan pengembangan variabel intervening juga akan dicari dengan melakukan penelitian lebih lanjut. Hal tersebut didasarkan kepada penelitian dalam jurnal sebelumnya oleh Jamil dan Raja (2010) yang dalam studinya menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari evaluasi kinerja terhadap kompensasi maupun menurut Handoko (1997) dalam bukunya yang memiliki kesimpulan yang sama. Sedangkan penelitian Igbaria dan Baroudi (1995) menunjukkan hubungan yang positif antara evaluasi kinerja dan pengembangan karier. Hal tersebut didukung oleh Ardana et al. (2011) yang dalam bukunya memberikan penjelasan serupa. Igalens dan Roussel (1999) serta Ghazanfar et al. (2011) menyatakan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja. Serta dalam hal pengembangan karier terhadap kepuasan kerja terdapat Barnett dan Bradley (2007) serta Carden (2007) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan antara pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah metode kuantitatif yaitu penelitian yang sifatnya dapat dihitung jumlahnya dengan menggunakan metode statistik. Dalam Pendekatan ini, penelitian menggunakan proses rasionalisasi dari suatu fenomena yang terjadi dan mengukur variabel (indikator variabel) yang sedang diteliti, dan akhirnya pendekatan mencoba untuk membuat kesimpulan yang digeneralisasikan. Pendekatan ini menggunakan metode (alat analisa) statistik.

### Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini, variabel bebas yaitu variabel yang ditulis dengan X. Dalam hal ini, yang menjadi variabel bebas adalah evaluasi kinerja. Variabel intervening yaitu variabel yang ditulis dengan Y. Dalam hal ini, yang menjadi variabel moderating adalah kompensasi ( $Y_1$ ) dan pengembangan karier ( $Y_2$ ). Variabel terikat yaitu variabel yang ditulis dengan Z. Dalam hal ini, yang menjadi variabel terikat adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja ini dipengaruhi oleh variabel bebas dan dipengaruhi dengan variabel intervening.

### Definisi Operasional

#### Evaluasi Kinerja (Variabel Bebas)

X = Evaluasi kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan dengan menggunakan standar perusahaan. Karyawan merasa evaluasi kinerja sangat penting dalam membantu karyawan menjalankan tugasnya.

Indikator :

- tingkat pencapaian target perusahaan oleh karyawan
- diberikan penilaian kemampuan teknis dan hubungan interpersonal yang sesuai
- tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan sesuai dengan posisi karyawan
- tugas-tugas dan tanggung jawab khusus yang hanya dapat dilakukan oleh seorang karyawan
- diberikan penilaian mengenai potensi diri dan sasaran prestasi kerja pada masa mendatang

#### Kompensasi (Variabel Intervening)

$Y_1$  = Kompensasi, yaitu merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kerjanya dalam perusahaan. Kompensasi dapat berupa kompensasi intrinsik dan ekstrinsik yang dapat berupa finansial maupun pekerjaan itu sendiri.

Indikator :

- diberikan gaji yang sesuai oleh perusahaan
- diberikan penyesuaian gaji terhadap biaya hidup
- disediakan dana pensiun/jaminan hari tua
- diberikan tunjangan dan perlindungan kerja yang sesuai oleh perusahaan
- kebijakan cuti yang sesuai

#### Pengembangan Karier (Variabel Intervening)

$Y_2$  = Pengembangan karier, merupakan aktivitas yang membantu karyawan untuk merencanakan rencana karier agar karyawan dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Secara garis besar lebih mengarah pada jabatan dan pengembangan keahlian karyawan.

Indikator :

- diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian
- diberikan kesempatan promosi dan variasi pekerjaan
- adanya mentor dan sponsor yang membantu dalam karier
- adanya jaminan kerja dan karier jangka panjang yang telah disiapkan oleh perusahaan
- diberikan informasi mengenai kejelasan jenjang karier dalam perusahaan

#### Kepuasan Kerja (Variabel Terikat)

Z = Kepuasan kerja, yaitu cara seseorang merasakan dirinya dan pekerjaannya ditandai dengan perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam dirinya yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.

Indikator :

- Pekerjaan yang sesuai dengan keinginan
- Penghargaan yang pantas
- Supervisi yang diberikan oleh perusahaan
- Rekan kerja yang baik
- Fasilitas dan kondisi kerja yang kondusif

#### Prosedur dan Teknik Sampling

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan dan pimpinan PT. X, Probolinggo yang berjumlah 110 orang. Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Kualitas atau ciri tersebut dinamakan variabel. Populasi yang memiliki jumlah individu tertentu disebut populasi finite.

Pada penelitian ini, teknik penentuan sampling yang digunakan adalah *convenience sampling* atau teknik penentuan sampel berdasarkan kemudahan dan kesediaan responden untuk diteliti. Pertimbangan penulis melakukan *convenience sampling* adalah karena populasi relatif homogen dan kemudahan pencarian data. Data dari populasi digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang ada.

Teknik menentukan ukuran sampel yang digunakan adalah teknik Solvin (Siregar, 2013) dengan rumus sebagai berikut:

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

Dimana: n = sampel, N = Populasi, e = perkiraan tingkat kesalahan

Perkiraan tingkat kesalahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5% sehingga dapat ditentukan jumlah sampel yang akan digunakan adalah:

$$n = \frac{110}{1 + 130(0,05)^2} = 86 \text{ orang}$$

### Jenis Data

Jenis data yang akan diproses dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka.

### Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi 2, yaitu:

1. Data Primer  
Penulis akan melakukan penyebaran kuesioner terhadap karyawan PT. X, Probolinggo.
2. Data Sekunder  
Data Sekunder yang dipakai oleh penulis adalah deskripsi pekerjaan karyawan (job description) dan serta data-data mengenai profil perusahaan PT. X.

### Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dengan menggunakan:

1. Studi Kepustakaan  
Penulis menggunakan bahan-bahan pustaka yang diambil dari beberapa buku serta jurnal untuk menunjang landasan teori yang digunakan.
2. Studi Lapangan  
Penulis melakukan survei langsung ke PT. X, Probolinggo dengan kuesioner, yaitu peneliti akan memberikan daftar pertanyaan kepada para karyawan PT. X yang disusun secara sistematis dan bersifat, maksudnya tertutup bagi responden untuk menjawab di luar jawaban yang telah disediakan.. Isi dari kuesioner adalah masalah yang ingin dipecahkan.  
Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu metode survei melalui penelitian secara langsung kepada responden yang telah dipilih. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahapan dengan prosedur yaitu menyebarkan kuesioner kepada responden berdasarkan karakteristik populasi dengan diberikan penjelasan cara-cara pengisian kuesioner, mengumpulkan kuesioner yang telah diisi, dan mengolah hasil kuesioner dengan memilih sesuai karakteristik yang diinginkan.  
Penelitian ini merupakan langkah untuk mengidentifikasi data kualitatif menjadi data kuantitatif, yang kemudian dilakukan analisis dengan menggunakan statistik deskriptif.

### Pengukuran Konsep

Pengumpulan data menggunakan kuesioner dimana skala pengukuran yang digunakan adalah penskalaan model Likert.

Penskalaan model Likert adalah skala yang berisi pernyataan sistematis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap pernyataan itu. Indeks ini mengasumsikan bahwa masing-masing kategori jawaban memiliki intensitas yang sama (Prasetyo dan Jannah, 2012). Penskalaan model Likert menggunakan distribusi respons sebagai dasar penentuan nilai skalanya dan penggunaan t-test untuk mengetahui rata-rata skor pada suatu pernyataan berbeda bagi kelompok responden yang sikapnya positif dan bagi kelompok responden yang sikapnya negatif. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari segi positif sampai negatif dengan ketentuan sebagai berikut :

- Alternatif jawaban "sangat tidak setuju" diberi skor 1.
- Alternatif jawaban "tidak setuju" diberi skor 2.
- Alternatif jawaban "netral" diberi skor 3.
- Alternatif jawaban "setuju" diberi skor 4.
- Alternatif jawaban "sangat setuju" diberi skor 5.

Penggunaan skala likert dengan skor 1 sampai 5 diterapkan dalam penelitian ini agar kuesioner terlihat ringkas dan tidak membingungkan dengan pertimbangan untuk lebih menyederhanakan alternatif jawaban sehingga membuat sampel merasa tidak bingung dalam mengisi alternatif jawaban.

### Uji Validitas

Validitas alat ukur menunjukkan pada kita tentang sifat suatu alat ukur yaitu tentang akurasi, stabilitas, atau konsisten dalam mengukur apa yang ingin diukur. Validitas digunakan untuk melihat apakah serangkaian pernyataan itu dapat mengungkapkan kepuasan kerja karyawan PT. X di Probolinggo.

Uji validitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Pearson Correlation* yang merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengukur korelasi linear (dependensi) antara dua variabel dan dikembangkan oleh Karl Pearson dengan rumus:

$$r_{\text{hitung}} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}} \quad (2)$$

Sebuah konsep dapat dikatakan valid apabila koefisien korelasi *product moment* melebihi 0,3 atau jika koefisien korelasi *product moment* > r-tabel ( $\alpha$  ; n-2) dengan n = jumlah sampel. (Siregar, 2013)

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan keterandalan suatu indikator. Informasi yang ada pada indikator ini tidak berubah-ubah, atau yang disebut dengan konsisten. Artinya, bila suatu pengamatan dilakukan dengan perangkat ukur yang sama satu kali, hasil pengamatan itu (seharusnya) sama. Bila tidak sama, dikatakan perangkat ukur tersebut tidak reliabel. Reliabilitas digunakan untuk melihat konsistensi atau stabilitas jawaban seseorang dari waktu ke waktu.

Uji reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Alpha Cronbach*, yaitu teknik atau rumus yang digunakan untuk mengukur reliabilitas suatu instrumen penelitian tergantung dari skala yang digunakan. *Alpha Cronbach* adalah sebuah koefisien dari konsistensi internal yang merupakan pengembangan dari teknik Kuder-Richardson

Formula 20 (KR-20) oleh Lee Cronbach pada tahun 1951. Tahapan perhitungan uji reliabilitas dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*, yaitu:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right] \quad (3)$$

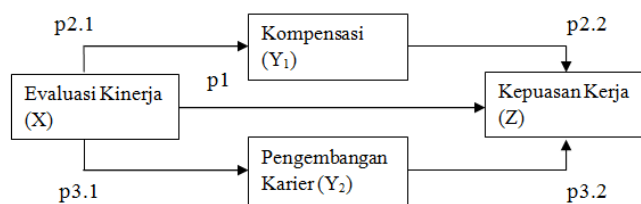
Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel dengan menggunakan teknik ini apabila koefisien reliabilitasnya ( $r_{11}$ ) > 0,6.

**Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab tujuan penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah analisis yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara satu atau beberapa variabel yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit. Menurut Ralph O Mueller (1996), analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi. Di dalam analisis regresi, upaya mempelajari hubungan antara variabel tidak pernah memperlakukan mengapa hubungan tersebut ada atau tidak. Selain itu, analisis regresi tidak pernah memperlakukan apakah hubungan yang ada antara variabel terikat dan variabel bebasnya disebabkan oleh variabel X sendiri atau ada variabel lain diantara kedua hal tersebut sehingga variabel X tidak langsung mempengaruhi variabel terikat tetapi ada variabel lain sebagai variabel perantara.

Pada analisis jalur variabel penyebab hubungan kausal antara variabel terikat dan variabel bebas diteliti, yang dimaksudkan dengan model yang rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen yang dijelaskan oleh satu atau beberapa variabel independen dan dimana sebuah variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya, yang terkenal sebagai variabel intervening dan variabel moderating. Path model adalah model dasar yang digunakan untuk menganalisis jalur (*path analysis*) untuk mengestimasi kekuatan dari hubungan-hubungan yang mempunyai alur berjenjang dan digambarkan dalam *path* model. Langkah-langkah yang akan ditempuh dalam analisis jalur adalah:

1. Menstandarisasi seluruh data penelitian, dimana variabel dalam penelitian ini adalah evaluasi kinerja (X), kompensasi (Y<sub>1</sub>), pengembangan karier (Y<sub>2</sub>), dan kepuasan kerja (Z).
2. Membuat diagram jalur yang menggambarkan pola hubungan antar variabel yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi keluar, dimana komitmen organisasi sebagai variabel antara. Untuk memahami bentuk dasar analisis *path*, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. *Path analysis* hubungan antar variabel

Keterangan:

- = Koefisien
- x<sub>i</sub> = Evaluasi Kinerja
- Y<sub>1i</sub> = Kompensasi
- Y<sub>2i</sub> = Pengembangan Karier
- Z<sub>i</sub> = Kepuasan Kerja
- i = Karyawan secara individu
- p<sub>1</sub>, p<sub>21</sub>, p<sub>22</sub>, p<sub>31</sub>, p<sub>32</sub> = Koefisien Path
- i = Karwayan i

Klasifikasi dari gambar di atas adalah Variabel X, Y<sub>1</sub>, dan Y<sub>2</sub> merupakan variabel eksogen karena arah panah keluar menuju ke variabel Z. Variabel Z merupakan variabel endogen karena arah panah ke dalam menuju Z dari X, Y<sub>1</sub>, dan Y<sub>2</sub>. Variabel Y merupakan Variabel Intervening berfungsi sebagai variabel eksogen dengan arah panah keluar menuju ke variabel Z sekaligus variabel endogen dengan arah panah ke dalam dari variabel X. Persamaan pada gambar dapat ditulis sebagai berikut:

Persamaan 1 :  $Z_{1i} = p_1 X + e_{1i}$  (4)

Persamaan 2 :  $Z_{2i} = p_{21} X + p_{22} Y_{1i} + e_{2i}$  (5)

Persamaan 3 :  $Z_{3i} = p_{31} X + p_{32} Y_{2i} + e_{3i}$  (6)

Keterangan :

- p<sub>1</sub> = Koefisien Path dari X ke Z
- p<sub>21</sub> = Koefisien Path dari X ke Y<sub>1</sub>
- p<sub>22</sub> = Koefisien Path dari Y<sub>1</sub> ke Z
- p<sub>31</sub> = Koefisien Path dari X ke Y<sub>2</sub>
- p<sub>32</sub> = Koefisien Path dari Y<sub>2</sub> ke Z

3. Melakukan perhitungan untuk setiap koefisien jalur. Koefisien jalur (*path*) merupakan koefisien regresi terstandarisasi (*standardized coefficients*) dapat dihitung dengan koefisien regresi tidak terstandarisasi (*unstandardized coefficients*). Perhitungan untuk setiap koefisien jalur sebagai berikut:

$$p_1 = \beta_1 \frac{S_x}{S_z}; p_{21} = \beta_{21} \frac{S_x}{S_{Y1}}; p_{22} = \beta_{22} \frac{S_{Y1}}{S_z}; p_{31} = \beta_{31} \frac{S_x}{S_{Y2}}; p_{32} = \beta_{32} \frac{S_{Y2}}{S_z} \quad (7)$$

dimana :

S<sub>X</sub>, S<sub>Y1</sub>, S<sub>Y2</sub>, S<sub>Z</sub> = Standar deviasi untuk variabel X, Y<sub>1</sub>, Y<sub>2</sub>, dan Z

β<sub>1</sub> = Koefisien regresi tidak terstandarisasi dari variabel X ke Z

β<sub>21</sub> = Koefisien regresi tidak terstandarisasi dari variabel X ke Y<sub>1</sub>

β<sub>22</sub> = Koefisien regresi tidak terstandarisasi dari variabel Y<sub>1</sub> ke Z

β<sub>31</sub> = Koefisien regresi tidak terstandarisasi dari variabel X ke Y<sub>2</sub>

β<sub>32</sub> = Koefisien regresi tidak terstandarisasi dari variabel Y<sub>2</sub> ke Z

4. Melakukan perhitungan *total indirect effect* (efek tidak langsung) antar variabel X ke Z, dengan cara :

- Menghitung koefisien tidak langsung melalui intervening ( $Y_1$ ) =  $p_{21} \times p_{22}$  dan ( $Y_2$ ) =  $p_{31} \times p_{32}$
- Menghitung koefisien langsung melalui X ke  $Y_1$  dan X ke  $Y_2$

5. Menghitung koefisien error :  $e = \sqrt{1 - R^2}$

**Hipotesis**

Dari teori-teori yang ada, serta latar belakang yang dikemukakan, maka penulis mengajukan hipotesa sebagai berikut:

$H_1$  : Terdapat pengaruh secara langsung dari evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja.

$H_2$  : Terdapat pengaruh secara tidak langsung dari evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi dan pengembangan karier.

**III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel, hasil uji validitas, hasil uji reliabilitas, dan analisis jalur serta pembahasannya.

**Deskripsi Karakteristik Responden**

Tabel 1.

Frekuensi Responden berdasarkan Jenis Kelamin (Gender)

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	72	83,7
Wanita	14	16,3
Jumlah	86	100

Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner didapatkan bahwa responden yang memiliki jenis kelamin pria sebanyak 72 orang dan responden dengan jenis kelamin wanita sebanyak 14 orang.

Tabel 2.

Frekuensi Responden berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
20-25 tahun	16	18,6
26-30 tahun	17	19,8
31-35 tahun	24	27,9
36-40 tahun	13	15,1
>41 tahun	16	18,6
Jumlah	86	100

Dilihat dari segi usia dapat diuraikan sebanyak 16 orang berumur di antara 20 hingga 25 tahun, sebanyak 17 orang berusia di antara 26 hingga 30 tahun, sebanyak 24 orang berusia di antara 31 hingga 35 tahun, sebanyak 13 orang berusia di antara 36 hingga 40 tahun, dan sebanyak 16 orang berusia di atas 41 tahun.

Tabel 3.

Frekuensi Responden berdasarkan Jabatan/Posisi

Posisi	Frekuensi	Persentase
Manajer	3	3,5
Admin	21	24,4
Marketing	14	16,3
Helper	48	55,8
Jumlah	86	100

Sedangkan dilihat dari jabatan/posisi, sebanyak 3 orang menempati posisi manajer, sebanyak 21 orang menempati posisi admin, sebanyak 14 orang menempati posisi marketing, dan sebanyak 48 orang menempati posisi helper yang terdiri dari satpam, tenaga pengangkut, dan *office boy*.

**Deskripsi Variabel**

Dari hasil pengolahan kuesioner, didapatkan data-data terhadap indikator sebagai berikut:

Tabel 4.

Rata-rata Indikator Variabel Evaluasi Kinerja ( $X$ )

Indikator	Rata-rata Indikator
Tingkat pencapaian target perusahaan oleh karyawan	4,569
Diberikan penilaian kemampuan teknis dan hubungan interpersonal yang sesuai	4,453
Tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan sesuai dengan posisi karyawan	4,604
Tugas-tugas dan tanggung jawab khusus yang diberikan dapat dilakukan oleh seorang karyawan	4,453
Diberikan penilaian mengenai potensi diri dan sasaran prestasi kerja pada masa mendatang	4,197
Total rata-rata	4,455

Secara rata-rata responden menyatakan evaluasi kinerja yang terdapat di dalam perusahaan tercipta secara baik, hal ini dapat diidentifikasi melalui indikator evaluasi kinerja yang diisi oleh responden. Secara total rata-rata diperoleh hasil 4,455 yang menunjukkan bahwa responden setuju dengan indikator dalam evaluasi kinerja.

Tabel 5.

Rata-rata Indikator Variabel Kompensasi ( $Y_1$ )

Indikator	Rata-rata Indikator
Diberikan gaji yang sesuai oleh perusahaan	4,337
Diberikan penyesuaian gaji terhadap biaya hidup	4,360
Disediakan dana pensiun/jaminan hari tua	4,174
Diberikan tunjangan dan perlindungan kerja yang sesuai oleh perusahaan	4,302
Diberikan kebijakan cuti yang sesuai oleh perusahaan	4,139
Total rata-rata	4,262

Secara keseluruhan, rata-rata kompensasi menunjukkan tingkat dan nilai yang baik, hal ini dapat diidentifikasi dari indikator komitmen yang ditanyakan. Secara total rata-rata diperoleh hasil 4,262 yang menunjukkan bahwa responden setuju dengan indikator dalam kompensasi.

Tabel 6.

Rata-rata Indikator Variabel Pengembangan Karier ( $Y_2$ )

Indikator	Rata-rata Indikator
Diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian	4,313
Diberikan kesempatan promosi dan variasi pekerjaan	4,127
Adanya mentor dan sponsor yang membantu dalam karier	4,476
Adanya jaminan kerja dan karier jangka panjang yang telah disiapkan oleh perusahaan	4,279
Diberikan informasi mengenai kejelasan jenjang karier dalam perusahaan	4,279
Total rata-rata	4,295

Secara keseluruhan, pengembangan karier ditunjukkan memiliki nilai rata-rata tinggi yang artinya responden setuju dengan indikator pengembangan karier yang ditanyakan. Secara total rata-rata diperoleh hasil 4,295 yang menunjukkan bahwa responden setuju dengan indikator dalam pengembangan karier.

Tabel 7.  
Rata-rata Indikator Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Indikator	Rata-rata Indikator
Pekerjaan yang diberikan perusahaan sesuai dengan keinginan	4,546
Penghargaan yang diberikan perusahaan pantas	4,255
Adanya supervisi yang diberikan oleh perusahaan	4,337
Adanya rekan kerja yang baik	4,639
Adanya fasilitas dan kondisi kerja yang kondusif	4,302
Total rata-rata	4,416

Secara keseluruhan, kepuasan kerja ditunjukkan memiliki nilai rata-rata tinggi yang artinya responden cenderung setuju tentang indikator kepuasan kerja yang ditanyakan. Secara total rata-rata diperoleh hasil 4,416 yang menunjukkan bahwa responden setuju dengan indikator dalam kepuasan kerja.

**Hasil Uji Validitas**

Uji validitas yang digunakan adalah *Pearson Correlation* maka suatu variabel dikatakan valid apabila koefisien korelasi yang keluar > 0,3. Berikut adalah masing-masing hasil dari tiap variabel dengan uji validitas *Pearson Correlation*:

Tabel 8.

Hasil Korelasi Pearson terhadap Variabel Evaluasi Kinerja (X)

Indikator	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Keterangan
X1	0,753	0,000	Valid
X2	0,708	0,000	Valid
X3	0,632	0,000	Valid
X4	0,677	0,000	Valid
X5	0,544	0,000	Valid

Dapat dilihat dari tabel *Pearson Correlation* di atas bahwa masing-masing item (X1, X2, X3, X4, dan X5) memiliki nilai korelasi lebih dari 0,3 sehingga dapat dikatakan valid.

Tabel 9.

Hasil Korelasi Pearson terhadap Variabel Kompensasi (Y<sub>1</sub>)

Indikator	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Keterangan
Y11	0,620	0,000	Valid
Y12	0,716	0,000	Valid
Y13	0,753	0,000	Valid
Y14	0,656	0,000	Valid
Y15	0,626	0,000	Valid

Dapat dilihat dari tabel *Pearson Correlation* di atas bahwa masing-masing item (Y1, Y2, Y3, Y4, dan Y5) memiliki nilai korelasi lebih dari 0,3 sehingga dapat dikatakan valid.

Tabel 10.

Hasil Korelasi Pearson terhadap Variabel Pengembangan Karier (Y<sub>2</sub>)

Indikator	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Keterangan
Y21	0,625	0,000	Valid
Y22	0,681	0,000	Valid
Y23	0,674	0,000	Valid
Y24	0,669	0,000	Valid
Y25	0,623	0,000	Valid

Dapat dilihat dari tabel *Pearson Correlation* di atas bahwa masing-masing item (Y21, Y22, Y23, Y24, dan Y25) memiliki nilai korelasi lebih dari 0,3 sehingga dapat dikatakan valid.

Tabel 11.

Hasil Korelasi Pearson terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Indikator	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Keterangan
Z1	0,672	0,000	Valid
Z2	0,704	0,000	Valid
Z3	0,617	0,000	Valid
Z4	0,602	0,000	Valid
Z5	0,669	0,000	Valid

Dapat dilihat dari tabel *Pearson Correlation* di atas bahwa masing-masing item (Z1, Z2, Z3, Z4, dan Z5) memiliki nilai korelasi lebih dari 0,3 sehingga dapat dikatakan valid.

**Hasil Uji Reliabilitas**

Uji Reliabilitas yang digunakan adalah *Alpha Cronbach* maka suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai yang keluar > 0,6. Berikut adalah masing-masing hasil dari tiap variabel dengan uji reliabilitas *Alpha Cronbach*:

Tabel 12.

Hasil Uji Reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
X	0,675	Reliabel
Y <sub>1</sub>	0,698	Reliabel
Y <sub>2</sub>	0,673	Reliabel
Z	0,669	Reliabel

Dapat dilihat dari tabel di atas bahwa hasil dari semua variabel masih di atas 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel adalah reliabel.

**Analisis Jalur dan Pembahasan**

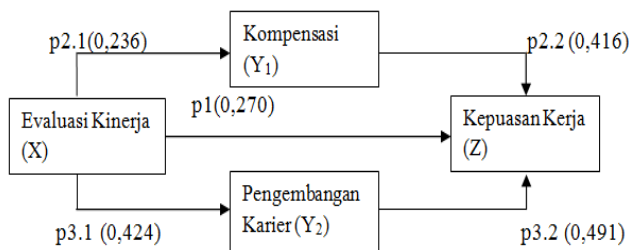
Berdasarkan hasil analisis jalur secara keseluruhan dengan bantuan program komputer SPSS 19.0 *for windows* dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 13.  
Analisis Jalur

Jalur	Koefisien Jalur	Probabilitas
Evaluasi Kinerja (X) → Kepuasan Kerja (Z)	0,270	0,012
Evaluasi Kinerja (X) → Kompensasi (Y <sub>1</sub> )	0,236	0,028
Kompensasi (Y <sub>1</sub> ) → Kepuasan Kerja (Z)	0,416	0,000
Evaluasi Kinerja (X) → Pengembangan Karier (Y <sub>2</sub> )	0,424	0,000
Pengembangan Karier (Y <sub>2</sub> ) → Kepuasan Kerja (Z)	0,491	0,000

Berdasarkan pada gambar analisis jalur di atas diperoleh nilai probabilitas (p) setiap jalur dengan ketentuan apabila nilai probabilitas (p) < 0,05 maka jalur tersebut signifikan dan apabila (p) > 0,05 maka jalur tersebut tidak signifikan, dapat diketahui sebagai berikut:

1. Nilai probabilitas (p) evaluasi kinerja (X) ke kepuasan kerja (Z) sebesar 0,012 karena (p) < 0,05 maka jalur tersebut signifikan dan memiliki hubungan positif dengan arti bahwa semakin baik evaluasi kinerja maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.
2. Nilai probabilitas (p) evaluasi kinerja (X) ke kompensasi (Y<sub>1</sub>) sebesar 0,028 karena (p) < 0,05 maka jalur tersebut signifikan dan memiliki hubungan positif dengan arti bahwa semakin baik evaluasi kinerja maka kompensasi yang diberikan akan semakin sesuai.
3. Nilai probabilitas (p) kompensasi (Y<sub>1</sub>) ke kepuasan kerja (Z) sebesar 0 karena (p) < 0,05 maka jalur tersebut signifikan dan memiliki hubungan positif dengan arti bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.
4. Nilai probabilitas (p) evaluasi kinerja (X) ke pengembangan karier (Y<sub>2</sub>) sebesar 0 karena (p) < 0,05 maka jalur tersebut signifikan dan memiliki hubungan positif dengan arti bahwa semakin baik evaluasi kinerja maka semakin baik pula pengembangan karier yang ada di dalam perusahaan.
5. Nilai probabilitas (p) pengembangan karier (Y<sub>2</sub>) ke kepuasan kerja (Z) sebesar 0 karena (p) < 0,05 maka jalur tersebut signifikan dan memiliki hubungan positif dengan arti bahwa semakin baik pengembangan karier yang ada di dalam perusahaan maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.



Gambar 2.

Kekuatan Jalur Evaluasi Kinerja, Kompensasi, Pengembangan Karier, dan Kepuasan Kerja

Berdasarkan gambar di atas dapat diuraikan:

1. Koefisien jalur evaluasi kinerja (X) ke kepuasan kerja (Z) sebesar 0,270.
2. Koefisien jalur evaluasi kinerja (X) ke kompensasi (Y<sub>1</sub>) sebesar 0,236.
3. Koefisien jalur kompensasi (Y<sub>1</sub>) ke kepuasan kerja (Z) sebesar 0,416.
4. Koefisien jalur evaluasi kinerja (X) ke pengembangan karier (Y<sub>2</sub>) sebesar 0,424.
5. Koefisien jalur pengembangan karier (Y<sub>2</sub>) ke kepuasan kerja (Z) sebesar 0,491.

Berdasarkan Gambar 2, fungsi persamaan jalur yang didapatkan adalah sebagai berikut:

$$1. Z_i = 0,27X_i \tag{8}$$

$$2. Z_i = 0,236X_i + 0,416Y_{1i} + e_2 \tag{9}$$

$$3. Z_i = 0,424X_i + 0,491Y_{2i} + e_3 \tag{10}$$

Untuk mengetahui koefisien langsung (*direct effect*) dari evaluasi kinerja (X) ke kepuasan kerja (Z) dan koefisien tidak langsung (*indirect effect*) dari evaluasi kinerja (X) ke kepuasan kerja (Z) melalui variabel intervening kompensasi (Y<sub>1</sub>) dan pengembangan karier (Y<sub>2</sub>) dapat dihitung sebagai berikut:

<i>Direct Effect</i>	Koefisien Jalur
Evaluasi Kinerja (X) ke Kepuasan Kerja (Z)	0,270
<i>Indirect Effect</i>	Koefisien Jalur
Evaluasi Kinerja (X) melalui Kompensasi (Y <sub>1</sub> ) ke Kepuasan Kerja (Z)	0,236 x 0,416 = 0,098
Evaluasi Kinerja (X) melalui Pengembangan Karier (Y <sub>2</sub> ) ke Kepuasan Kerja (Z)	0,424 x 0,491 = 0,208

Tabel 14.

*Direct Effect dan Indirect Effect*

Berdasarkan tabel di atas, koefisien jalur evaluasi kinerja (X) ke kepuasan kerja (Z) sebesar 0,270 lebih besar daripada *indirect effect*/koefisien jalur tidak langsung baik melalui kompensasi (Y<sub>1</sub>) maupun pengembangan karier (Y<sub>2</sub>) yang memiliki arti bahwa koefisien jalur secara *direct effect* memiliki efek perubahan dan pengaruh yang lebih sensitif terhadap kepuasan kerja daripada koefisien jalur secara *indirect effect* yaitu melalui kompensasi yang hanya memiliki *total effect* sebesar 0,098 dan melalui pengembangan karier yang hanya memiliki *total effect* sebesar 0,208.

Berdasarkan hasil penelitian di atas didapatkan bahwa evaluasi kinerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja yang berarti bahwa penilaian performa maupun kinerja yang dilakukan perusahaan apabila dilakukan secara baik dan benar dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena karyawan dapat merasa hasil pekerjaannya benar-benar memberikan *benefit* maupun perasaan dihargai dan disadari keberadaannya oleh perusahaan. Indikator-indikator dalam variabel evaluasi kinerja maupun kepuasan kerja seperti target yang diberikan perusahaan, adanya penilaian kemampuan, pekerjaan yang diingini, rekan kerja, supervisi, maupun

penghargaan memiliki tanggapan responden yang mengarah ke arah setuju. Oleh karena itu,  $H_1$  diterima.

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja melalui variabel intervening kompensasi dan pengembangan karier juga terbukti, yang menunjukkan bahwa pemberian kompensasi dan pengembangan karier oleh perusahaan melalui evaluasi kinerja akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Evaluasi kinerja yang dilakukan perusahaan kemudian akan diberikan penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan, sehingga mempengaruhi pemberian kompensasi dan pengembangan karier seorang karyawan. Di lain pihak, pemberian kompensasi dan pengembangan karier tersebut, apabila hal tersebut sesuai dengan kinerja dan pekerjaan yang dilakukan maka karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja. Selain itu, dalam indikator-indikator variabel kompensasi dan pengembangan karier yang ditanyakan kepada responden didapatkan bahwa responden setuju bahwa variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh dan mengarah ke arah setuju. Oleh karena itu,  $H_2$  diterima.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh secara langsung evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Mataram Agung. Hal ini dapat terlihat melalui hasil analisis jalur.
2. Terdapat pengaruh secara tidak langsung evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja melalui variabel intervening kompensasi dan pengembangan karier pada karyawan PT. Mataram Agung. Hal ini dapat terlihat melalui hasil analisis jalur.
3. Pengaruh langsung dari evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung yang melalui kompensasi dan pengembangan karier sebagai variabel intervening.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I. K., Mujiati, N. W. & Utama, I. W. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar : Graha Ilmu.
- Barnett, Belinda Renee & Bradley, Lisa. (2007, August). The Impact of Organizational Support for Career Development on Career Satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 13-14.
- Carden, Lila Lenoria. (2007). *Pathways to Success for Moderately Defined Careers: A Study of Relationships among Prestige/Autonomy, Job Satisfaction, Career Commitment, Career Path, Training, and Learning, and Performance as perceived by Project Managers*. Disertasi pada Program Studi Manajemen Bisnis Fakultas Ekonomi, Texas A&M University, Texas.
- Faheem, Ghazanfar; Chuanmin, Shuai; Khan, Moh Mahroof; & Bashir, Mohsin. (2011, January). A Study of Relationship between Satisfaction with Compensation and

Work Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1), 124-127.

- Igalens, Jacques & Roussel, Patrice. (1999, December). A Study of the Relationships between compensation package, Work Motivation, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1009-1017.
- Igbaria, Magid & Baroudi, Jack J. (1995, March). The Impact of Job Performance Evaluations on Career Advancement. *MIS Quarterly*, 19(1), 30-61.
- Jamil, Bilal, & Raja, Naintara Sarfaraz. (2011, December). Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance VS Private Employees Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 909-912.
- Lau, Chong; Wong, Kuan; & Eggleton, Ian. (2008). Fairness of Performance Evaluation Procedures and Job Satisfaction: The Role of Outcome-based and Non-outcome-based Effects. *Accounting and Business Research*, 38(2), 130-133.
- Rivai, Veithzal & Basri, A.F. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Siregar, Syofian. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.