

## PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN PENGEMBANGAN KARIR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. JAPFA COMFEED INDONESIA TBK. CABANG JAMBI

Juwita Sari<sup>1)</sup>, Shofia Amin<sup>2)</sup>, Rike Setiawati<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Staf Adm Rumah Makan Pagi Sore Jambi

<sup>2,3)</sup>Program Studi Magister Manajemen FEB Universitas Jambi

Email: juwitasaripluviophile@gmail.com

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir, serta untuk. Dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Japfa Comfeed Tbk Cabang Jambi yang berjumlah 150 orang. Ukuran atau jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Slovin dengan nilai  $e = 10\%$  sehingga diperoleh sampel sebanyak 60 orang. Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey dan menggunakan analisis data Partial Least Square (PLS). Namun sebelum analisis, terlebih dahulu dilakukan uji outer model melalui uji validitas dan reliabilitas. Selanjutnya melakukan uji Inner Model melalui uji R-Square (Coefficient of determination), dan F-Square ( $f^2$  effect size). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja melalui pengembangan karir memediasi sebagian variabel kepuasan kerja karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi. Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi, variabel pengembangan karir tidak memediasi sepenuhnya penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dikarenakan setiap orang memiliki perbedaan dalam minat dan bakat, jadi setiap orang akan memiliki pertimbangan yang berbeda dalam memilih pengembangan karirnya sendiri. Penelitian ini termasuk dalam kategori parsial mediasi.*

**Kata Kunci :** *Penilaian Prestasi Kerja, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karier*

### **Abstract**

*This study aims to analyze the effect of job performance appraisal on job satisfaction through career development, as well as to. In this study, employees at PT. Japfa Comfeed Tbk Jambi Branch, totaling 150 people. The size or number of samples in this study was determined based on the theory developed by Slovin with a value of  $e = 10\%$  so that a sample of 60 people was obtained. The approach in this study uses a quantitative approach with survey methods and uses Partial Least Square (PLS) data analysis. However, before the analysis, the outer model is tested through validity and reliability tests. Next, test the Inner Model through the R-Square test (Coefficient of determination), and the F-Square ( $f^2$  effect size). The results of this study indicate that the assessment of work performance through career development mediates some of the variables of job satisfaction of employees of PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Jambi Branch. At PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Jambi Branch, career development variables do not fully mediate the assessment of work performance on employee job satisfaction because everyone has differences in interests and talents, so everyone will have different considerations in choosing their own career development. This research is included in the category of partial mediation.*

**Keywords:** *Job Performance Assessment, Job Satisfaction, Career Development*

## **1. PENDAHULUAN**

Perusahaan adalah suatu organisasi yang mencakup berbagai sumber daya dan memiliki Diera bisnis seperti saat ini, organisasi bisnis menghadapi tantangan karena sifat lingkungan kerja yang dinamis. Salah satu dari sekian banyak tantangan bagi bisnis adalah memuaskan karyawannya untuk menghadapi suasana kerja yang selalu berubah dan berkembang serta untuk mencapai kesuksesan dan tetap dalam persaingan (Raziq dan Maulabakhsh, 2015). Kepuasan kerja adalah suatu perilaku umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang seharusnya diterima, (Robbins, 2015). Menurut Handoko (2010), kepuasan kerja (job satisfaction) merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Achmad (2010), kepuasan kerja mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Biasanya karyawan yang merasakan kepuasan kerja, disiplin dalam bekerja ditandai dengan tingkat kehadiran yang tinggi. Sedangkan karyawan yang tidak merasakan kepuasan kerja akan memberikan dampak bagi perusahaan berupa kemangkiran karyawan, perputaran kerja, kelambanan dalam menyelesaikan pekerjaan, pengunduran diri lebih dini, aktif dalam serikat kerja, terganggu kesehatan fisik dan mental karyawannya (Ermita, 2012).

Kepuasan kerja juga saling berhubungan dengan penilaian prestasi kerja, dalam lingkup manajemen sumber daya manusia (MSDM). Penilaian prestasi kerja sangat diperlukan untuk mengukur kelemahan dan kekuatan karyawan. Penggunaan penilaian prestasi kerja sangat penting dalam riset sumber daya manusia karena dapat digunakan untuk mengidentifikasi honor, gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan yang merupakan kunci pengembangan dimasa mendatang (Jackson, 2012).

Menurut Rivai dan Basri (2014) penilaian prestasi kerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dessler (2015) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah mengevaluasi dari seorang karyawan baik saat ini maupun dimasa lalu dihubungkan dengan standar kinerja dari karyawan tersebut. Dengan demikian betapa pun majunya teknologi, perkembangan informasi yang cepat dan akurat, serta tersedianya modal dan bahan baku yang cukup tapi jika industri tidak memiliki sumber daya manusia yang handal dan berkualitas, maka pencapaian sasaran usaha akan banyak menghadapi kendala.

Dalam penilaian prestasi kerja dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan karyawan karena kepuasan adalah masalah persepsi, maka nilai kepuasan kerja yang ditunjukkan seseorang berbeda dengan orang lain, karena hal yang dianggap penting oleh masing-masing orang adalah berbeda. Penilaian prestasi kerja dirasa sangat penting untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam organisasi bisnis. Menurut Handoko (2010), penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Biasanya tindakan penilaian atas prestasi kerja selalu diiringi dengan suatu sistem kebijaksanaan terhadap pengembangan karir karyawan.

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu perusahaan khususnya departemen sumber daya manusia. Karyawan

yang ada saat ini perlu dibekali oleh kemampuan teknis dan konseptual. Moral kerja karyawan juga perlu ditingkatkan agar karyawan senantiasa berfikir positif mengenai program pengembangan karir yang ada di perusahaan. Tujuan pengembangan karir ialah menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu dibutuhkan perusahaan telah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu yang siap untuk ditempatkan pada posisi yang strategis (Rivai dan Basri, 2014).

Pengembangan karir memiliki banyak kegunaan terkait karir kedepannya, salah satunya yaitu untuk mempermudah pegawai agar lebih bertanggung jawab pada jenjang karir dikemudian hari (Harlie, 2010). Faktor utama berkembangnya suatu karir terdiri atas jalur karir, fungsi karir, perencanaan karir dan pengembangan karir (Sjafri Mangkuprawira, 2014). Pengembangan karir berdampak pada kinerja karyawan, dikarenakan pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan perusahaan dengan tujuan menjamin karyawan di perusahaan dengan kualifikasi serta kemampuan dan pengalaman dengan tepat saat diperlukan (Kaseger, 2013). Pengembangan karir merupakan aspek penting yang tidak boleh dilupakan dalam mengelola sumber daya manusia (Sari dan Sinulingga, 2011).

Pentingnya kepuasan kerja sebagian besar telah ditekankan dalam literatur karena pengaruhnya yang positif terhadap penilaian prestasi kerja. Terkait penelitian kepuasan kerja oleh peneliti-peneliti sebelumnya mengaitkan dengan variabel penilaian prestasi kerja antara lain penelitian yang dilakukan oleh Cindy Ismi (2018) pada PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Malang, Mila Hariani (2019) pada penyuluh pertanian di Kabupaten Lumajang, John A. McCledon (2020), Daniel Sylvester (2017) pada PT. Sucofindo Cabang Medan, dan penelitian Intan Putri (2018) pada karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kab. Temanggung terbukti pengaruh positif penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja tetapi penelitian Tony Nursofyan (2018) menunjukkan hasil penilaian prestasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja PNS di Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Tanah Laut.

PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam agri-food terbesar dan terintegritas di Indonesia. Unit bisnis utama perusahaan ini yakni pembuatan pakan ternak, pembibitan ayam, pengolahan unggas serta pembudidayaan pertanian. Dibandingkan dengan perusahaan agri-food lainnya, perusahaan Japfa Comfeed Tbk ini sangatlah aktif dalam program *Corporate Sosial Responsibility* (CSR). Berdasarkan survey pendahuluan melalui wawancara dengan beberapa orang karyawan, 70% karyawan merasakan ketidakpuasan pada evaluasi prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan. Para karyawan mempersepsikan penilaian prestasi kerja masih kurang adil dan tidak objektif. Kemudian, dari sisi perusahaan terlihat masih tingginya tingkat turn over. Sebagaimana yang ditampilkan dalam tabel berikut ini;

**Tabel 1. Labour Turn Over Periode Januari- Juni 2021**  
**PT. Japfa Tbk Cabang Jambi**

Keterangan/ Bulan	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni
Jumlah Awal	169	153	164	147	172	159
Jumlah Masuk	1	17	3	13	-	11
Jumlah Keluar	17	28	20	38	13	12
Jumlah Akhir	153	164	147	172	159	158

Sumber: Data Labour Turn Over PT. Japfa Tbk Cabang Jambi

Dari table 1 dapat dimaknai bahwa tingkat perputaran karyawan masih cukup tinggi. Hal ini mengindikasikan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu peneliti merasa penting untuk melakukan penelitian ini.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian prestasi kerja, melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara pengirim pesan dan penerima pesan, sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Penilaian prestasi kerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian prestasi kerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada (Sjafri Mangkuprawira, 2014).

Penilaian prestasi kerja yaitu proses merencanakan, mengorganisasi, menyupervisi, mengontrol dan menilai kinerja. Penilaian prestasi kerja merupakan muara akhir dari manajemen sumber daya manusia (Wirawan 2009). Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja bawahan yang sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor serta departemen SDM dan perusahaan. Atasan atau supervisor atau manajer menilai kinerja karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang sudah dilakukan atau yang akan dilakukan selanjutnya.

Umpan balik yang spesifik dari atasan akan membantu karyawan membuat rencana kerja dan membuat keputusan yang lebih baik untuk kemajuan perusahaan. Dalam melakukan penilaian kinerja, yang dinilai adalah kontribusi karyawan kepada organisasi dalam jangka waktu tertentu. Umpan balik juga memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja bila dibandingkan dengan standar organisasi. Dari beberapa pengertian yang dikemukakan mengenai penilaian prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang tugaskan

### **Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan program intervensi dalam sumber daya manusia, yang memungkinkan tenaga kerja untuk bertindak dan merasa lebih aman ketika menghadapi perubahan organisasi dan beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Karir memiliki dimensi obyektif (eksternal) dan subyektif (internal). Dimensi obyektif mewakili sekumpulan tugas dan tanggung jawab yang diambil seseorang, dan aspek subyektif mengacu pada nilai, aspirasi, motivasi dan persepsi dalam satu karir. Pengembangan karir didefinisikan sebagai hasil atau pencapaian yang diperoleh seseorang dari pengalaman kerja mereka (Oluchi dkk., 2018).

Braer dkk., (2008) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah proses seumur hidup yang meliputi pertumbuhan dan perubahan masa kanak-kanak, pendidikan karir formal di sekolah dan proses pendewasaan menuju masa dewasa dan pensiun. Standar dan Panduan Kanada untuk Praktisi Pengembangan Karir menggambarkan pengembangan karir sebagai proses seumur hidup dalam mengelola pembelajaran, pekerjaan, waktu luang, dan transisi untuk bergerak menuju masa depan pilihan yang ditentukan dan berkembang secara pribadi (Braer dkk., 2008). Pengembangan karir mencakup komponen internal dan eksternal. Pengembangan karir eksternal melibatkan pembayaran, promosi,

dll. Di sisi lain, perkembangan karir internal tergantung pada individu penilaian karir dan kepuasan kerja mereka (Van der sluis dan Poell, 2003).

Pengembangan karir ditujukan untuk melihat adanya peningkatan karir seseorang dari satu tingkat ke tingkat lainnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Handoko (2008) dimana pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Budhatoki (2004, dalam Adekola, 2011) menguatkan pengembangan karir sebagai sebuah cara untuk menyakinkan perusahaan untuk mendapatkan talenta dan kemampuan dari karyawannya sehingga mereka mampu untuk naik ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini perlu dikelola secara baik dan dikembangkan karena selain perusahaan akan mencapai tujuan yang diharapkan, disisi lain hal ini dapat mendorong karyawan untuk melakukan hal-hal yang positif dan terbaik serta menghindarinya dari frustrasi yang dapat menurunkan produktivitas.

Dengan adanya pengelolaan dan pengembangan karir akan senantiasa meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upayanya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan (Robbins, 2015). Grennhaus (2000) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah sebuah proses yang berkelanjutan dari seorang individu melalui rangkaian tingkatan dimana setiap karakteristik tingkatan memiliki karakteristik unik baik dari persoalan pokok ataupun tugas yang diberikan. Sementara itu Rivai (2014) menyatakan pengembangan karir adalah serangkaian proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan yang bertujuan menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Ada perbedaan yang penting antara perasaan ini dengan dua unsur lainnya dari sikap pegawai. Kepuasan adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif, misalnya pernyataan berikut “saya senang melakukan tugas yang beraneka” yang berbeda dari pemikiran obyektif misalnya melalui pernyataan “pekerjaan saya rumit” dan keinginan perilaku, misalnya pernyataan “saya sedang merencanakan untuk tidak lagi melakukan pekerjaan dalam tiga bulan”. Ketiga bagian sikap itu membantu para manajer memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaan mereka dan memikirkan dampaknya pada perilaku masa mendatang (Lijan, 2016).

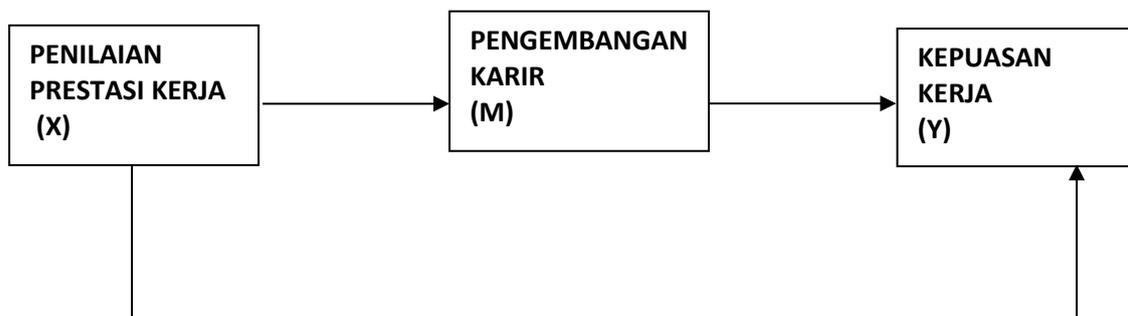
Menurut Davis dan Newstrom (2014), kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja pada umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan ini nampak pada perilaku dan sikap pegawai dalam kehidupan sehari-hari, biasanya ditunjukkan dalam hal tanggapanyang positif dalam bekerja. Perlu disadari bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mendorong pegawai/karyawan lebih giat bekerja dan sekaligus sebagai motivasi dalam bekerja.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Hasibuan, 2007). Kepuasan kerja atau Job satisfaction adalah suatu

sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang seharusnya diterima, Robbins (2015). Lock mengemukakan: “Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience” diterjemahkan oleh Sopiah (2008) Kepuasan kerja adalah suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja

### Kerangka Pemikiran

Berdasarkan variabel yang ada dalam penelitian ini maka dapat dipahami kerangka pemikiran seperti yang terlihat pada gambar 1 berikut ini:



Dari gambar maka dibentuk hipotesis H<sub>1</sub>: Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karir pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi, H<sub>2</sub>: Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi., H<sub>3</sub>: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada dasarnya untuk melihat penilaian kinerja, pengembangan karier dan kepuasan kerja pada PT. Japfa Comfeed Tbk Cabang Jambi, Kuisisioner dalam penelitian ini dibuat bersifat tertutup yaitu pertanyaan dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban dengan skala 1 sampai 5 sesuai dengan menggunakan metode *Likert Summated Rating* (LSR) dengan spesifikasi sangat setuju (5), setuju (4), tidak ada pendapat (3), tidak setuju (2) dan sangat tidak setuju (1).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dan kuantitatif. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode *survey*, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara dan kuisisioner) dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Japfa Comfeed yang berjumlah 150 orang, pengumpulan data dapat menggunakan sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui kuisisioner (angket), interview (wawancara) dan observasi (pengamatan). Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat orang atau sekelompok tentang fenomena sosial. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel

Penelitian ini menggunakan analisis data *Partial Least Square* (PLS), Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau sering disebut *inner model*.

4. Hasil dan Pembahasan

Tabel 2. Penilaian *direct effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics ( O/STDEV )	P Values
Penilaian Prestasi Kerja → Kepuasan Kerja	0.65	0.634	0.122	5.307	0.000
Penilaian Prestasi Kerja → Pengembangan Karir	0.678	0.586	0.253	2.686	0.007
Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	0.265	0.256	0.145	1.821	0.069

Sumber : Output SmartPLS

Penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai T-Statistics sebesar 5,307 lebih besar dari nilai t-tabel 2,000. Selain itu dilihat dari nilai P valuenya sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0.05 maka dapat diketahui bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, Penilaian prestasi kerja terhadap pengembangan karir memiliki nilai T-Statistics sebesar 2,686 lebih besar dari nilai t-tabel 2,000. Selanjutnya dengan melihat nilai P valuenya sebesar 0,007, nilai ini lebih kecil dari 0.05 atau 5%. Hasil ini menjelaskan penilaian prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir, Pengembangan karir terhadap penilaian prestasi kerja mempunyai nilai T-Statistics senilai 1,821 lebih kecil dari nilai t-tabel yaitu 2,000. Jika dilihat nilai P value memperoleh nilai sebesar 0,069 lebih besar dari 0.05. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif tidak signifikan terhadap penilaian prestasi kerja.

Tabel 3. Penilaian *Indirect effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics ( O/STDEV )	P Values
Penilaian Prestasi Kerja → Pengembangan Karir → Kepuasan Karyawan	0.18	0.15	0.108	1.662	0.097

Sumber : Output SmartPLS

Pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan melalui pengembangan karir dapat dilihat melalui hasil pengujian T-Statistics sebesar 1.662 yang lebih kecil dari nilai t-tabel sebesar 2,000. Selanjutnya jika dilihat dari nilai P values memperoleh nilai sebesar 0.097 yang lebih besar dari 0.05. Namun, dari perhitungan nilai *Total Effect* dan *Direct Effect* terbukti bahwa nilai *Total Effect* lebih besar dibandingkan nilai *Direct Effect* yaitu

dengan nilai  $9,72 > 5,30$ . Dari hasil tersebut maka dapat menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja melalui pengembangan karir memediasi sebagian variabel kepuasan kerja karyawan.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini dapat diartikan bahwa semakin baik penilaian prestasi kerja karyawan di PT. Japfa Comfeed Tbk Indonesia Cabang Jambi maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Karyawan yang merasa puas dengan penilaian prestasi kerja biasanya akan terlihat dari sikap positif karyawan tersebut dalam menghadapi segala sesuatu di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan lain-lain.

Dari hasil penyebaran kuisioner dapat dipahami bahwa dimensi kejelasan, komunikasi, keadilan dan kepercayaan mempengaruhi penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan karyawan. Artinya karyawan menginginkan umpan balik penilaian dengan tepat waktu, atasan memberikan kesempatan mereka untuk mengungkapkan pendapat, penilaian kinerja dilakukan secara objektif serta atasan mampu mengevaluasi penilaian kinerja secara adil dan akurat.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian Cindy Ismi (2018), Mila Hariani (2019) John A. McCledon (2020), Daniel Sylvester (2017), Intan Putri (2018) namun tidak sejalan dengan penelitian Tony Nursofyan (2018). Dalam menjalankan aktivitas bisnis pimpinan PT. Japfa Comfeed Tbk Cabang Jambi telah mampu mempertahankan kepuasan kerja karyawannya. Hal ini ditandai dengan pengevaluasian penilaian prestasi kerja telah yang secara objektif, adil serta atasan bersedia memberikan bimbingan kepada karyawan.

### **Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir**

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir. Ini dapat diartikan bahwa semakin baik penilaian prestasi kerja karyawan di PT. Japfa Comfeed Tbk Indonesia Cabang Jambi maka akan meningkatkan pengembangan karir karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengembangan karir bagi karyawan merupakan aspek yang sangat didambakan. Hal ini wajar, mengingat bahwa pada dasarnya setiap orang menginginkan perubahan ke posisi atau jenjang karir yang lebih baik.

Dari hasil penyebaran kuisioner dapat dipahami bahwa dimensi perencanaan pengembangan individu dan pembelajaran pengembangan karir mempengaruhi penilaian prestasi kerja terhadap pengembangan karir. Hal ini dibuktikan dengan karyawan yang menyatakan mereka memiliki pengembangan karirnya sendiri, karyawan meluangkan waktu untuk belajar secara mandiri guna menambah wawasan serta karyawan memanfaatkan dengan baik kesempatan untuk meningkatkan keterampilan semisal melalui program latihan dan kursus.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian dilakukan oleh I Kadek Suadnyana (2018), Gde Bayu Surya Parwita (2016), Ni Putu Asri Sumadewi (2017). Hubungan penilaian prestasi kerja dengan pengembangan karir merupakan dua variabel yang saling berhubungan karena dengan penilaian prestasi kerja yang berkualitas akan mendapat kesempatan meniti karir. Sehingga semua karyawan PT. Japfa Comfeed

Tbk Cabang Jambi termotivasi meningkatkan prestasi kerja untuk pengembangan karir dimasa depan yang lebih baik.

### **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Berdasarkan hipotesis yang dilakukan diketahui pengembangan karir berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian karyawan ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Japfa Comfeed Tbk Cabang Jambi yang merasakan kepuasan kerja belum melaksanakan aktivitas yang mengarah pada pembelajaran berkesinambungan dan pengembangan diri dan yang berkontribusi mewujudkan tujuan - tujuan individu dan organisasi.

Dari hasil penyebaran kuisioner dapat dipahami bahwa dimensi pekerjaan, gaji, supervisi serta rekan kerja mempengaruhi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang, karyawan juga merasa puas dengan perusahaan yang memberikan gaji sesuai dengan standart yang berlaku, supervisor menampung aspirasi karyawan serta semua rekan berkontribusi dalam pelaksanaan tugas.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh oleh Yunsoo Lee (2018), Moh. Ali Ashraf (2019) dan Vendriani Lisdiani (2017).

### **Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karir**

Berdasarkan hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa penilaian prestasi kerja melalui pengembangan karir memediasi sebagian variabel kepuasan kerja karyawan. Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi, variabel pengembangan karir memediasi sebagian antara penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dikarenakan setiap orang memiliki perbedaan dalam minat dan bakat, jadi setiap orang akan memiliki pertimbangan yang berbeda dalam memilih pengembangan karirnya sendiri. Karyawan yang merasa puas dengan penilaian prestasi kerja dan hal itu juga sesuai dengan jabatan dan minatnya saat ini, akan secara sukarela untuk mengembangkan karir secara mandiri namun hal ini berbeda karyawan yang merasa memiliki bakat dan minat yang tidak sesuai jabatannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian Cindy Ismi (2018), Mila Hariani (2019) John A. McCledon (2020), Daniel Sylvester (2017), Intan Putri (2018), namun ketika dimasukan variabel pengembangan karir hasilnya tidak sepenuhnya memediasi antara variabel penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian *parsial mediasi*.

## **5. SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

1. Penilaian prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi. Ini dapat diartikan bahwa semakin baik penilaian prestasi kerja karyawan diPT. Japfa Comfeed Tbk Indonesia Cabang Jambi maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.
2. Penilaian prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi. Ini dapat diartikan bahwa semakin baik penilaian prestasi kerja karyawan di PT. Japfa Comfeed Tbk Indonesia Cabang Jambi maka akan meningkatkan pengembangan karir karyawan.

3. Pengembangan Karir berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Japfa Comfeed Tbk Cabang Jambi yang merasakan kepuasan kerja belum melaksanakan aktivitas yang mengarah pada pembelajaran berkesinambungan dan pengembangan diri dan yang berkontribusi mewujudkan tujuan - tujuan individu dan organisasi.
4. Penilaian prestasi kerja melalui pengembangan karir memediasi sebagian variabel kepuasan kerja karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi. Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi, variabel pengembangan karir tidak memediasi sepenuhnya penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dikarenakan setiap orang memiliki perbedaan dalam minat dan bakat, jadi setiap orang akan memiliki pertimbangan yang berbeda dalam memilih pengembangan karirnya sendiri.

### **Saran**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi untuk dapat mengarahkan karyawan pada pembelajaran berkesinambungan dan pengembangan diri yang berkontribusi mewujudkan tujuan-tujuan individu dan organisasi.

Pada penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel mediasi yang lainnya, guna melihat pengaruh variabel penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Achmad S. Rucky. (2010). Sistem Manajemen Kinerja. Bumi Aksara, Jakarta
- Ashraf, M. A. (2019). *The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation , career growth and job satisfaction*. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0113>
- Basri dan Veitrizal, 2005. Performance Appraisal : Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Jakarta.
- Davis, Keith dan Newstrom, 2014, Perilaku Dalam Organisasi, Edisi ketujuh, Penerbit. Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Ermita. (2012). hubungan antar manusia dan semangat kerja pegawai. Pedagogi, Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, XII(2), 70–81. Retrieved from <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/pedagogi/article/view/2200>
- Handoko, T. Hani, 2010. Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Cetakan Kesebelas, BPFE, Yogyakarta.
- Harlie, M. 2010. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan. Jurnal Manajemen Dan Akutansi. 2(II), pp: 326-340.
- Hasibuan, Malayu. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kaseger, Regina Gledy. 2013. Pengembangan Karir Dan Self –Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Departement Store Manado Town Square. Jurnal EMBA. 4(1), pp: 342-350.
- Lee, Y., Lee, J. Y., Lee, Y., & Lee, J. Y. (2018). *A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2017-0097>

- Lijan Poltak Sinambela. 2016. Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Pt Bumi Aksara.
- Lisdiani, V., & Ngatno, N. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis S1 Undip*, 6(4), 105–112.
- Nursofyan, T., & Mangkurat, U. L. (2018). Rini Rahmawati (Universitas Lambung Mangkurat) E-mail : rini. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 6(1), 45–60.
- Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Enviroment on Job Satisfaction. *Procedia Economic and Finance*, 23: 717-725 [https://ac.els-cdn.com/S2212567115005249/1-s2.0-S2212567115005249-main.pdf?tid=4614626d-0dbd-4e40-a292-3099d7a23c2d&acdnat=1529302807\\_756db20537308bd4b19574042c1c1328](https://ac.els-cdn.com/S2212567115005249/1-s2.0-S2212567115005249-main.pdf?tid=4614626d-0dbd-4e40-a292-3099d7a23c2d&acdnat=1529302807_756db20537308bd4b19574042c1c1328)
- Rivai & Basri, 2014, Performance Appraisal, Raja, Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi Enam Belas. Alih Bahasa: Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, Eliana., Joni Sinulingga. 2011. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Penelitian Manajemen Manajerial*. 2(1), pp: 431-440
- Sjafri Mangkuprawira. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Bogor : Ghaliya Indonesia.
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasi. Yogyakarta. Andi.
- Suadnyana, I. K., & Supartha, I. W. G. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(4), 1950. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v07.i04.p09>
- Sumadewi, N. P. A., & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(8), 4070–4098.
- Sylvester Simanjuntak, D., Nadapdap, K., & Artikel, I. (2015). Pengaruh Persepsi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Universitas Methodist Indonesia Jalan Hang Tuah*, 3(2), 6–13. <http://ejournal.lmiimedan.net/index.php/jm/article/view/8/8>
- Wirawan, 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya manusia. Jakarta : Penerbit Salemba