

Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan

Ujang Aep Saefullah

Magister Manajemen, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

E-mail: saepullahujangaep@gmail.com



Notifikasi Penulis
3 November 2021
Akhir Revisi
15 November 2021
Terbit
01 Februari 2021

Saefullah, U. A. (2021). Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan. *Technomedia Journal*, 6(2), 223–235

<https://doi.org/10.33050/tmj.v6i2.1761>

Abstrak

Masalah kepuasan kerja akan memberi dampak negatif bagi perusahaan karena dapat memicu terjadinya penurunan kinerja dan tingginya turnover. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti faktor yang mempengaruhi pengembangan karir dan dampaknya terhadap kepuasan kerja. Kebaruan dalam penelitian ini menemukan hasil pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini membatasi masalah pada persepsi karyawan tentang kegiatan penilaian kinerja dan pengembangan karir yang berdampak pada kepuasan kerja. Penelitian dilakukan pada 1002 orang pegawai tetap Bank bjb yang bekerja di Kanwil se-regional IV Banten dan telah bekerja minimal 3 tahun dengan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui pembagian kuesioner yang selanjutnya di analisa menggunakan metode SEM-PLS. Penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, 3) Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: Penilaian kinerja, Pengembangan karir, Kepuasan kerja

Abstract

The problem of job satisfaction will have a negative impact on the company because it can trigger a decrease in performance and an increase in turnover. This study aims to examine the factors that influence career development and job satisfaction. The novelty in this study found that career development results have no effect on job satisfaction. This study limits the problem to employees' perceptions of assessment and career development activities that have an impact on job satisfaction. The study was conducted on 91 permanent employees of Bank bjb who work in Regional Regional Office IV Banten and have worked for at least 3 years using purposive sampling technique. Data was collected through a questionnaire which was then analyzed using the SEM-PLS method. This study obtained the results that 1) Performance appraisal has a positive and significant effect on satisfaction, where the better the performance, 2) Performance appraisal has a positive and significant effect on career development, 3) Career development has no effect on job satisfaction.



Keywords: Performance appraisal, Career development, Job satisfaction

PENDAHULUAN

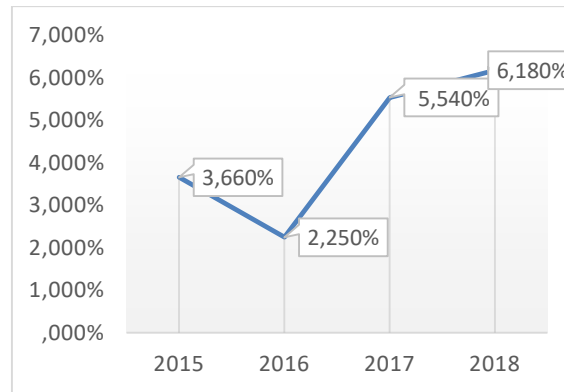
Salah satu faktor utama yang menjadi keinginan karyawan dalam bekerja adalah kepuasan kerja. Permasalahan dalam kepuasan kerja akan memberikan dampak negatif bagi perusahaan dan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan karena dapat memicu tingkat *turnover* [1]. Karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung *turnover*nya lebih tinggi, begitupun sebaliknya.

Dalam kaitannya dengan era yang dinamis, PT Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten atau yang lebih dikenal dengan Bank bjb hadir sebagai salah satu lembaga keuangan perbankan yang ikut berkompetisi pada persaingan global. Sistem manajemen sumber daya manusia pada perusahaan ini sudah berkembang sangat pesat terlihat dari kredibilitas yang dimiliki oleh Bank bjb, salah satunya adalah penghargaan platinum dalam ajang *Indonesia Human Capital Award (IHCA) IV* tahun 2018 untuk kategori Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Bank bjb terus berupaya untuk memodifikasi strategi pemasarannya dan dalam mengimplementasikan strategi tersebut tentunya harus didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang memadai karena keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada kelengkapan sarana dan prasarannya saja, namun sangat tergantung pada kualitas SDM [2]. Penelitian ini dilakukan pada Bank bjb Kantor Wilayah (Kanwil) Regional IV Banten yang terdiri dari 8 Kantor Cabang yaitu KCK Banten, KC Tangerang, KC Rangkasbitung, KC Labuan, KC Pandeglang, KC Cilegon, KC Balaraja dan KC Tangerang Selatan serta 45 Kantor Cabang Pembantu (KCP). Bank bjb Kanwil Regional IV Banten memanfaatkan SDM yang dimiliki seoptimal mungkin, supaya dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Oleh karena itu untuk mewujudkannya, diperlukan SDM yang terampil dan handal di bidangnya. Salah satu cara untuk memajukan kinerja SDM dengan cara memerhatikan kepuasan kerjanya [3].

Dari hasil pengamatan diketahui manajemen Bank bjb Kanwil Regional IV Banten terindikasi mengalami permasalahan yang disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Salah satu indikasi tersebut terlihat dari naiknya tingkat keterlambatan, kurangnya karyawan memperoleh hasil penilaian kinerja sangat baik serta menurunnya produktivitas karyawan. Indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan pada Bank bjb Kanwil Regional IV Banten ditunjukkan oleh tingkat *turnover* karyawan yang flutuaktif dalam beberapa tahun terakhir sebagaimana ditunjukkan:

Grafik 1. Turnover Karyawan Bank bjb Kanwil Regional IV Banten

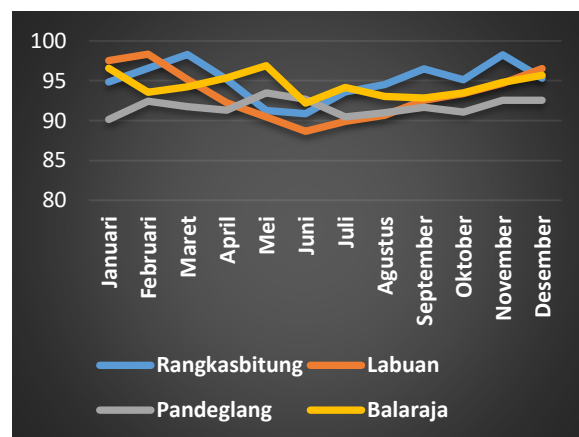


(Sumber : Bank bjb Kantor Wilayah Regional IV Banten)

Data di atas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan Bank bjb Kanwil Regional IV Banten mengalami fluktuatif. Bahkan dalam dua tahun terakhir yaitu 2017-2018 tingkat *turnover* karyawan cenderung terus mengalami peningkatan. Persentase *turnover* karyawan di tahun 2015 yang semula hanya mencapai 3,66% terlihat mengalami peningkatan hampir 2 kali lipat menjadi 6,18% di tahun 2018. Paling rendah *turnover* karyawan adalah 2,25% yang terjadi di tahun 2016. Adanya kondisi ini dapat dikatakan kepuasan kerja karyawan Bank bjb Kanwil Regional IV Banten belum optimal.

Sementara itu indikasi kepuasan kerja lainnya adalah tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja yang dalam penelitian ini dapat dilihat dari waktu kerja dan tingkat absensi. Selama tahun 2019, tercatat tingkat absensi dan keterlambatan karyawan Bank bjb Kanwil Regional IV Banten khususnya KC Rangkasbitung, KC Labuan, KC Pandeglang, dan KC Balaraja yang mengalami fluktuasi.

Grafik 2. Kehadiran Karyawan Bank bjb Kanwil Regional IV Banten Periode Januari s/d Desember 2019



Pada dasarnya perusahaan telah menetapkan tingkat kehadiran karyawan sebesar 100% pada setiap bulannya. Dari data pada tabel dan grafik tersebut, terlihat tingkat kehadiran karyawan pada ke empat cabang se-Kanwil Regional IV Banten selama tahun 2019 tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan karena hanya mencapai persentase kehadiran maksimal sebesar 98,33% yang terjadi pada KC Labuan di bulan Februari. Sementara persentase kehadiran karyawan yang paling rendah juga dialami oleh KC Labuan pada bulan

Juni yaitu sebesar 88,67%.

Menurunnya kehadiran karyawan pada beberapa cabang Bank bjb Kanwil Regional IV Banten tersebut menunjukkan bahwa masih rendahnya kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Rendahnya tingkat kedisiplinan ini salah satunya disebabkan karena menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan, karena jika karyawan datang ke tempat kerja selalu tepat waktu dan tingkat absensinya rendah maka secara relatif kepuasan kerja karyawan tersebut baik. Sebaliknya jika karyawan datang ke tempat kerja sering terlambat dan tingkat absensinya tinggi maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan dikatakan kurang.

Apabila jumlah karyawan yang terlambat masuk maupun rendahnya tingkat kehadiran karyawan ini tidak segera diatasi maka akan berdampak pada penyelesaian pekerjaan, karena banyak waktu yang terbuang dan pada akhirnya pekerjaan tidak dapat selesai dalam waktu yang telah ditentukan. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan Bank bjb Kanwil Regional IV Banten diketahui ketidakefektifan kepuasan kerja karyawan juga terlihat dari banyaknya keluhan-keluhan para karyawan [4]. Karyawan masih banyak yang merasa bosan dan jenuh akan pekerjaan yang dilakukan sehingga berakibat sering terlihat karyawan santai pada saat jam kerja dan hal ini berakibat juga pada target pekerjaan yang tidak selesai tepat pada waktunya. Hal ini umumnya dialami oleh karyawan bagian kredit yang memiliki intensitas kerja kurang menentu namun dengan target kerja tinggi [5].

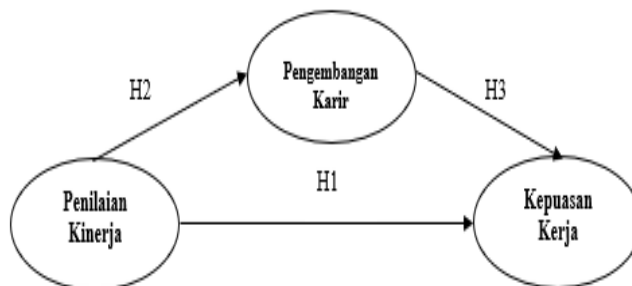
PERMASALAHAN

Kepuasan kerja karyawan Bank bjb Kanwil Regional IV Banten tergolong rendah yang ditunjukkan oleh data *turnover* karyawan, kehadiran, dan keterlambatan karyawan serta adanya keluhan-keluhan dari para karyawan mereka. Belum terpenuhinya prinsip-prinsip penilaian kinerja yang efektif dengan indikator diantaranya ekspektasi kerja, penilaian yang berkualitas, komunikasi terbuka, keadilan dan akses karyawan terhadap hasil penilaian disebabkan kepuasan kerja karyawan juga belum optimal. Dalam penelitian ini peluang untuk dikaji kembali terkait pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja kemudian dimodifikasi dengan menambahkan variabel intervening pengembangan karir. Dengan demikian penelitian ini tertarik untuk mengkaji pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan karyawan melalui pengembangan karir sebagai variabel intervening pada karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten.

Dalam penelitian ini indikator kepuasan kerja dikembangkan dari beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Girsang (2018) yaitu:

Kerangka Pemikiran

Gambar 1. Model Kerangka Pemikiran



Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Alasan dilakukannya penilaian kerja adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerja mereka. Dengan demikian penilaian kinerja yang memadai akan mampu memberikan gambaran konkrit terkait kepuasan kerja karyawan [6]. Oleh karena itu, diduga penilaian kinerja menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, sehingga dirumuskan hipotesis:

H1 : Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Pengembangan Karir

Pengembangan karir memiliki sangat banyak kegunaan mengenai karir kedepannya untuk mempermudah pegawai agar lebih bertanggung jawab dalam jenjang karir dikemudian hari. Penilaian penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan pada program pengembangan karir. Oleh karena itu, diduga penilaian kinerja dapat berpengaruh terhadap pengembangan karir, sehingga dirumuskan hipotesis penelitian yaitu:

H2 : Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Adanya pengembangan karir yang baik maka karyawan akan merasa termotivasi sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaan. Program pengembangan karir dapat lebih meningkatkan dorongan pada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan [7]. Hal ini terjadi karena motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada disebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan. Penelitian sebelumnya seperti Lisdiani (2017) telah membuktikan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, diduga pengembangan karir yang ada di dalam perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sehingga dirumuskan hipotesis penelitian yaitu:

H3 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten

METODE PENELITIAN

Literature Review

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai sasaran tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Menurut Susilowati, Retnowulan, & Widiyanti, (2018) penilaian kinerja merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan.. Karena pada dasarnya, suatu organisasi dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Sementara menurut Kasmir (2017) penilaian kinerja adalah suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja

individu.

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* dalam rangka pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan sangat penting, dan juga bertujuan untuk mengetahui apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan jadwal dan waktu yang ditentukan [5]. Hal ini mengingatkan bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan, bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem untuk menilai hasil kerja karyawan sehingga perusahaan dapat mengetahui kualitas dan kuantitas karyawan mengenai seberapa produktif karyawan melakukan pekerjaannya secara keseluruhan baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang.

Ada empat indikator dalam penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu:

1. *Validity*

Keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.

2. *Agreement*

Berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.

3. *Realism*

Berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.

4. *Objectivie*

Berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias-bias penilai.

Berdasarkan teori tersebut, indikator penilaian kinerja dalam penelitian ini dikembangkan diantaranya ekspektasi kerja, penilaian yang berkualitas, komunikasi terbuka, keadilan dan kemudahan akses terhadap hasil penilaian.

Pengembangan Karir

Karir merupakan sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja, orang-orang memiliki kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karir mereka.

Pengembangan karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan karir pribadi dimasa yang akan datang agar kehidupannya menjadi lebih baik. Menurut Rivai (2017:290) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan pengembangan karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan pribadi dimasa yang akan datang agar kehidupannya menjadi lebih baik.

Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan

menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program pengembangan karir. Menurut Rivai (2017:290) indikator pengembangan karir adalah:

1. Perencanaan karir, yaitu pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.
2. Pengembangan karir individu. Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.
3. Pengembangan karir yang didukung organisasi. Pengembangan karir pegawai juga bergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.
4. Peran umpan balik terhadap kinerja. Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir. Umpan balik didalam usaha pengembangan karir mempunyai beberapa sasaran:
 - a. Untuk menjamin bahwa pegawai yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi diwaktu mendatang.
 - b. Untuk menjelaskan pegawai yang gagal kenapa mereka tidak terpilih
 - c. Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

Berdasarkan teori tersebut, pengembangan karir dalam penelitian ini dikembangkan melalui indikator yang digunakan dalam penelitian terdahulu oleh Dewi dan Riana (2015); Lisdiani (2017); diantaranya yaitu:

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang diyakini seharusnya mereka terima. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap suatu pekerjaan. Meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya [8].

Kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Kepuasan kerja dalam arti lain juga bermaknakan perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai. Kepuasan kerja merupakan suatu yang penting dimiliki pegawai, karena dapat meningkatkan semangat dalam bekerja sehingga pekerjaan dilaksanakan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai [9].

Kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran beda antara jumlah yang diterima dengan yang dipersepsikan oleh karyawan yang menjadi penyebab utama terjadinya ketidakpuasan. Pada dasarnya ada 3 tingkatan karyawan, yaitu:

1. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan.

2. Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga tidak mungkin mau pindah ke tempat lain.
3. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Sikap kepuasan kerja dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Dengan demikian diketahui indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Rasa bangga dengan pekerjaan
Orang yang puas terhadap pekerjaannya ditandai dengan adanya kesukaan terhadap pekerjaan tersebut. Kesukaan yang kuat menimbulkan kebanggaan.
2. Menyenangi dan menyintai pekerjaan
Orang yang puas terhadap pekerjaannya ditandai dengan kecintaan terhadap pekerjaan.
3. Bergairah dan bahagia dengan pekerjaan
Kepuasan kerja yang dimiliki dan dirasakan seseorang diwujudkan dengan adanya gairah dalam dirinya untuk menyambut tugas-tugas yang akan dibebankan kepadanya dengan perasaan bahagia. Seorang yang merasa bahagia akan melakukan kegiatan sepenuh hati dengan memorduakan imbalan.
4. Bertanggung jawab terhadap pekerjaannya
Orang yang puas terhadap pekerjaan akan melaksanakan pekerjaannya dengan tanggung jawab. Tanggung jawab akan menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh atasan ialah penyelesaian tugas yang memberi kepuasan kepada pihak yang berkepentingan terutama atasan.

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode *explanatory survey* untuk menjelaskan hubungan kausal antara system penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dengan penambahan pengembangan karir dan kompensasi sebagai variabel intervening yang diuraikan melalui pengujian hipotesis.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten dengan jumlah karyawan sebanyak 1002 orang tidak termasuk karyawan yang berada pada level *top management* atau yang berwenang melakukan penilaian. Dikarenakan jumlah sampel yang besar, perhitungan data dapat dilakukan menggunakan teknik slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{1002}{1 + 1002 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{1002}{1 + 10,02}$$

$$n = 91 \text{ orang}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, jumlah sampel secara keseluruhan ditentukan sebanyak 91 orang. Adapun penarikan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria sebagai berikut:

1. Pegawai tetap Bank bjb yang bekerja di Kanwil se-regional IV Banten
2. Telah bekerja minimal 3 tahun

Pengumpulan dan Analisis Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan. Mengingat penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, maka analisis data penelitian ini dilakukan melalui analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deksriptif, digunakan untuk menggambarkan skor variabel-variabel penelitian serta kedudukannya untuk menjawab tujuan penelitian ini yang bersifat deksriptif. Sedangkan analisis verifikatif, digunakan untuk menajwab tujuan penelitian yang bersifat asosiatif serta menguji hipotesis melalui analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan program SmartPLS [10].

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

Kualitas data instrumen yang valid dan reliabel dibutuhkan untuk memperoleh hasil yang reliabel dan valid. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan pada 30 orang responden *pre test* yang diambil dari karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten (diluar responden sebenarnya) untuk memastikan apakah indikator yang digunakan dalam model sudah akurat untuk mengukur variabel yang diteliti.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Item	r hitung	Keterangan (Valid jika $> 0,361$)
PA1	0.846	Valid
PA2	0.807	Valid
PA3	0.825	Valid
PA4	0.868	Valid
PA5	0.796	Valid
CAR1	0.939	Valid
CAR2	0.904	Valid
CAR3	0.793	Valid
CAR4	0.854	Valid
CAR5	0.940	Valid
CAR6	0.860	Valid
SAT1	0.902	Valid
SAT2	0.825	Valid
SAT3	0.887	Valid
SAT4	0.933	Valid
SAT5	0.935	Valid

Berdasarkan data tabel di atas diperoleh nilai r hitung dengan rentang 0,793 s/d 0,939. Nilai r tabel pada $n=30$ uji dua pihak signifikasi 5% diperoleh sebesar 0,361. Dengan demikian hasil uji *pre test* tersebut menunjukkan bahwa seluruh item dinyatakan valid karena nilai r hitung paling rendah yaitu $0,793 > r$ tabel 0,361.

Adapun hasil uji reliabilitas *pre test* pada penelitian ini dapat dilihat dari nilai koefisien *cronbach alpha* sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach alpha	Keterangan
Penilaian kinerja	0.934	Sangat reliabel
Pengembangan karir	0.962	Sangat reliabel
Kepuasan kerja	0.961	Sangat reliabel

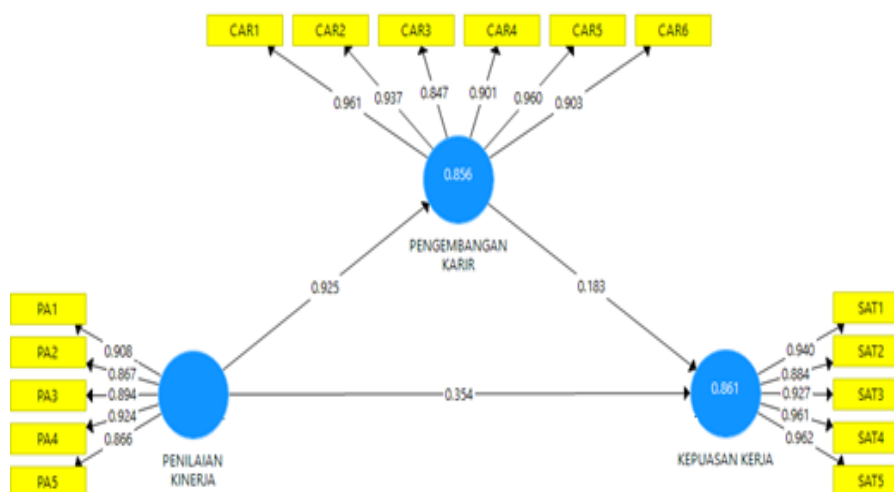
Berdasarkan data pada tabel di atas dapat diperoleh :

1. Variabel Penilaian kinerja dengan *Cronbach alpha* yang bernilai 0.934 termasuk dalam kategori sangat reliabel.
2. Variabel Pengembangan karir dengan *Cronbach alpha* yang bernilai 0.962 termasuk dalam kategori sangat reliabel.
3. Variabel Kepuasan kerja dengan *Cronbach alpha* yang bernilai 0.961 termasuk dalam kategori sangat reliabel.

Dengan Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada data yang tidak reliable atau reliable. Seluruh indikator telah menunjukkan bahwa data valid dan sangat reliabel.

Hasil Uji Model Pengukuran

Hasil uji model pengukuran pada penelitian ini dilakukan untuk melihat apakah model pengukuran sudah memenuhi asumsi *convergent validity*. Dari hasil olah data yang dilakukan diperoleh nilai hasil uji model pengukuran sebagai berikut:



Gambar 1. Hasil Uji Model Pengukuran

Indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* apabila memiliki nilai *loading factor* 0,5 hingga 0,7. Pada penelitian ini batas kritis *loading factor* yang digunakan adalah 0,7. Berdasarkan gambar 4.1 dapat dilihat nilai *loading factor* seluruh indikator memperoleh nilai di atas 0,7. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa indikator memenuhi *convergent validity* yang baik.

Hasil Uji Model Struktural

Berdasarkan hasil penelitian diketahui nilai *R Square* kepuasan kerja adalah 0,861. Kepuasan kerja dalam model struktural dipengaruhi oleh penilaian kinerja, dan pengembangan karir. Oleh karena itu, hasil ini menunjukkan bahwa kedua variabel yaitu penilaian kinerja dan pengembangan karir memiliki kemampuan untuk menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 86,1% ($0,861 \times 100\%$). Sementara itu sisanya sebesar 13,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Pada gambar juga ditunjukkan nilai *R Square* pengembangan karir sebesar 0,856. Pengembangan karir dalam model struktural dipengaruhi oleh penilaian kinerja. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja mampu menjelaskan pengembangan karir sebesar 85,6% ($0,856 \times 100\%$) sedangkan 14,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat perolehan nilai *t statistic* dan *p values* pada pengujian *bootstrapping*. Nilai *t* tabel penelitian diperoleh 1,960. Berdasarkan olah data yang dilakukan, diperoleh hasil uji hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1

Pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,354 dengan tanda positif yang artinya penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mengindikasikan apabila penilaian kinerja semakin baik maka kepuasan kerja karyawan pun akan semakin tinggi. Nilai *t statistic* diperoleh ($2,555 > t$ tabel ($1,960$) dan *p value* ($0,006 < sig$ ($0,05$)) menunjukkan bahwa pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa H_{a1} yang menyatakan penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten dapat dibuktikan. Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 2

Pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,925 dengan tanda positif yang artinya penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karir. Hasil ini mengindikasikan apabila penilaian kinerja semakin baik maka pengembangan karir karyawan pun akan semakin baik. Nilai *t statistic* diperoleh ($57,822 > t$ tabel ($1,960$) dan *p value* ($0,000 < sig$ ($0,05$)) menunjukkan bahwa pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir adalah signifikan. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa H_{a2} yang menyatakan penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten dapat dibuktikan. Hasil

ini menemukan penilaian kinerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir.

Hipotesis 3

Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,183 dengan tanda positif yang artinya pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mengindikasikan apabila pengembangan karir yang semakin baik akan membuat kepuasan kerja karyawan semakin tinggi. Namun nilai *t statistic* diperoleh $(0,775) < t \text{ tabel } (1,960)$ dan $p \text{ value } (0,220) > \text{sig } (0,05)$ menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja tidak signifikan. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa H_{a4} yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten tidak terbukti, karena menurut hasil uji statistik pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Bahri dan Nisa (2017) yang menemukan tidak ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Merujuk pada hasil uji statistik yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan penelitian yaitu penilaian kinerja berpengaruh positif ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,354 dengan tanda positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten, yang mana semakin baik penilaian kinerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten yang ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,925 dengan tanda positif, yang mana semakin baik penilaian kinerja maka akan semakin tinggi pengembangan karir karyawan. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten dikarenakan nilai *t statistic* $(0,768) < t \text{ tabel } (1,960)$ dan $p \text{ value } (0,222) > \text{sig } (0,05)$.

SARAN

Dari penelitian yang sudah dilakukan, penelitian ini menyarankan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memperhatikan system penilaian kinerja yang selama ini berlaku di perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan indikator pada penilaian kinerja yang memperoleh nilai indeks paling rendah yaitu system penilaian yang adil. Selain itu, karyawan dapat meningkatkan pengembangan karir dengan berusaha mencapai penilaian kinerja yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan dengan cara selalu mengikuti segala fasilitas pengembangan keahlian yang disediakan oleh perusahaan dengan baik agar memberi dampak positif bagi pekerjaan. Karyawan juga berusaha untuk memaksimalkan pencapaian karir selama bekerja agar dapat memperoleh jaminan pensiun yang setimpal di kemudian hari.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] L. B. Girsang, "PENGARUH PELATIHAN DAN PENILAIAN KINERJATERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT. Mitra Pinasthika Mustika Rent)," *J. Adm. Bisnis*, vol. 61, no. 2, pp. 152–160, 2018.

-
- [2] A. Rouf, “Pembuatan Aplikasi Manajemen Organisasi Swara (Amora) Berbasis Desktop,” *Technomedia J.*, vol. 4, no. 1 Agustus, pp. 1–14, 2019.
- [3] U. Rahardja, N. J. Tejosuwito, and F. S. Armansyah, “Perancangan Aplikasi Pen+ Berbasis Mobile untuk Memudahkan Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi,” *Technomedia J.*, vol. 1, no. 2, pp. 50–60, 2017.
- [4] M. Wijaya Putra, D. Darwis, and A. T. Priandika, “Pengukuran Kinerja Keuangan Menggunakan Analisis Rasio Keuangan Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Keuangan (Studi Kasus: Cv Sumber Makmur Abadi ...,” *J. Ilm. Sist. ...*, vol. 1, no. 1, pp. 48–59, 2021, [Online]. Available: <http://jim.teknokrat.ac.id/index.php/jimasia/article/view/889>.
- [5] I. K. Suadnyana and I. W. G. Supartha, “Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja, dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan,” *E-Jurnal Manaj. Unud*, vol. 7, no. 4, pp. 1–14, 2018.
- [6] V. Lisdiani and N. Ngatno, “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang),” *J. Ilmu Adm. Bisnis*, vol. 6, no. 4, pp. 105–112, 2017.
- [7] A. Marjuki, D. Cahyadi, and A. W. Pramesti, “Perancangan Model Dashboard E-Marketplace Bank Sampah Sebagai Sarana Informasi Berbasis Web,” *TMJ (Technomedia Journal) Vol. 4 No. 2 Februari 2020*, p. 248, 2021.
- [8] E. Setiobudi, “Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi pada PT. Tridharma Kencana,” *JABE (Journal Appl. Bus. Econ.)*, vol. 3, no. 3, p. 170, 2017, doi: 10.30998/jabe.v3i3.1768.
- [9] O. Soleh and W. Hidayat, “Analisa Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Proses Rekrutmen, Demosi dan Mutasi di PT. Yasunli Abadi Utama Plastik,” *Technomedia J.*, vol. 3, no. 2 Februari, pp. 146–156, 2019.
- [10] I. Handayani, Q. Aini, and C. Y. Kristanti, “Desain Prototype Sales Report Online Menggunakan Konsep Smart Application Pada PT Evergreen Sentosa,” *TMJ (Technomedia Journal) Vol.*, vol. 5, p. 14, 2021.