

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Profil Responden

5.1.1 Sebaran Kuesioner

Penyebaran kuesioner dilakukan berdasarkan sampel yang telah ditetapkan yaitu kepada 60 responden. Semua responden yang dipilih merupakan karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi. Kuesioner disebarkan kepada responden secara online melalui pengisian google formulir (google form) dan kuesioner manual yang disebarkan kepada para karyawan sebagai responden yang dipilih, semua kuesioner yang disebarkan dan telah diisi dengan lengkap serta mengembalikan kuesioner yang telah diberikan sebanyak 60 sampel, maka semua kuesioner tersebut dijadikan sebagai data yang akan diolah. Adapun penyebaran kuesioner dapat dilihat melalui tabel 5.1 sebagai berikut:

Tabel 5.1

Sebaran kuesioner

Uraian	Keterangan
Sample Terpilih	60
Jumlah kuesioner yang disebarkan	60
Jumlah Kuesioner yang dikembalikan (terkumpul)	60
Pengisian tidak lengkap	0
Jumlah kuesioner yang diolah	60
Persentase	100%

Sumber : Data primer diolah

5.1.2 Karakteristik Responden

Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 60 responden, didapatkan karakteristik responden yang terdiri dari karakteristik jenis kelamin responden, karakteristik usia responden, karakteristik pendidikan responden, dan karakteristik masa kerja responden.

a. Karakteristik Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan penyebaran kuesioner maka diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan jumlah dan persentase dari karakteristik jenis kelamin responden seperti yang terlihat dalam tabel 5.2 berikut:

Tabel 5.2
Karakteristik jenis kelamin responden

Jenis Kelamin		
	Jumlah	Persen (%)
Laki - laki	58	96.67
Perempuan	2	3.33
Total	60	100

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 5.2 menunjukkan bahwa karakteristik responden melalui jenis kelamin laki-laki menjadi responden terbanyak yaitu 58 orang jika dipresentasikan 96,67% dari total responden. sedangkan perempuan hanya 2 orang atau 3,33% dari total responden.

b. Karakteristik Usia Responden

Berdasarkan penyebaran kuesioner maka diperoleh data penelitian yang menunjukkan jumlah dan persentase dari karakteristik usia responden seperti yang terlihat dalam tabel 5.3 berikut :

Tabel 5.3
Karakteristik usia responden

Usia		
	Jumlah	Persen (%)
18 - 25 Tahun	14	23.33
26 - 35 Tahun	26	43.33
36 - 45 Tahun	18	30.00
46 - 55 Tahun	2	3.33
Total	60	100

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 5.3 Karakteristik responden berdasarkan usia responden berusia 26-35 tahun merupakan umur responden terbanyak yaitu 26 orang setara 43,33%, diurutkan kedua ada responden yang berusia 36-45 tahun berjumlah 18 orang setara 30%, diurutkan ketiga responden berusia 18-25 tahun berjumlah 14 orang atau 23,33% sedangkan responden yang berusia 46-55 tahun sebanyak 2 orang atau setara 3,33%. Maka didalam perusahaan lebih mengutamakan orang dewasa sebagai sumber daya manusia yang bekerja di dalam perusahaan tersebut.

c. Karakteristik Pendidikan Responden

Berdasarkan penyebaran kuesioner maka diperoleh data penelitian yang menunjukkan jumlah dan persentase dari karakteristik pendidikan responden seperti yang terlihat dalam tabel 5.4 berikut :

Tabel 5.4

Karakteristik pendidikan responden

Pendidikan		
	Jumlah	Persen (%)
≤ SLTA	39	65.00
Diploma	6	10.00
Sarjana (S1)	14	23.33
Master (S2)	1	1.67
Total	60	100

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan karakteristik pendidikan pada tabel 5.4 bahwa responden terbanyak memiliki jenjang pendidikan tidak lulus atau lulus SMA sebanyak 39 orang setara 65% dari total responden, diurutan kedua responden yang berpendidikan lulusan sarjana sebanyak 14 orang setara 23,33%, diurutan ketiga ada responden lulusan diploma sebanyak 6 orang setara 10%, dan responden berpendidikan lulusan master menjadi responden paling sedikit yaitu 1 orang atau setara 1,67. Hal ini berarti perusahaan tidak menentukan pendidikan dari sumber daya manusia karena semua karyawan yang bekerja di dalam perusahaan harus melalui tahap trainer terlebih dahulu.

d. Karakteristik Masa Kerja Responden

Berdasarkan penyebaran kuesioner maka diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan jumlah dan persentase dari karakteristik masa kerja responden seperti yang terlihat dalam tabel 5.5 berikut :

Tabel 5.5

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Masa Kerja		
	Jumlah	Persen (%)
< 5 Tahun	28	46.67
5 – 10 Tahun	27	45.00
11 – 15 Tahun	4	6.67
16 – 20 Tahun	1	1.67
Total	60	100

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan karakteristik masa kerja di tabel 5.5 menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah yang bekerja kurang dari 5 tahun diperusahaan yaitu 28 orang responden yang dipersentasekan sebanyak 46,67% dari total responden, diurutan kedua responden yang bekerja antara 5 hingga 10 tahun sebanyak 27 orang atau setara 45%, diurutan ketiga responden yang memiliki masa jabatan selama 11-15 tahun berjumlah 4 orang setara 6,67% dan responden yang paling sedikit adalah responden yang memiliki masa jabatan selama 16 hingga 20 tahun sebanyak 1 orang jika dipersentasekan senilai 1,67%. Maka dapat diketahui jika karyawan di dalam perusahaan lebih banyak yang baru bekerja dibandingkan dengan yang telah lama.

5.2 Hasil Analisis Deskriptif

1. Penilaian Prestasi Kerja

Pertanyaan yang ditanyakan mengenai variabel prestasi kerja yang digambarkan melalui 9 item pertanyaan. Untuk mengetahui tanggapan responden secara umum mengenai variabel prestasi kerja karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi dapat diperoleh dari tabel 5.6 sebagai berikut :

Tabel 5.6

Tanggapan responden terhadap variabel penilaian prestasi kerja

No	Item Pertanyaan		STS	TS	TAP	S	SS	Total Skor	Rata-Rata
			1	2	3	4	5		
1	Saya memahami tujuan penilaian kinerja	Jumlah	1	0	2	39	18	60	4,21
		%	1,6	0	3,3	65	30	100	
		Skor	1	0	6	156	90	253	
2	Saya memahami harapan perusahaan dari peran yang saya jalankan	Jumlah	1	0	6	44	9	60	4
		%	1,6	0	10	73,3	15	100	
		Skor	1	0	18	176	45	240	
3	Saya mendapatkan umpan balik penilaian dengan tepat waktu	Jumlah	0	2	3	37	18	60	4,18
		%	0	3,33	5	61,6	30	100	
		Skor	0	4	9	148	90	251	

4	Atasan memberikan kesempatan untuk saya mengungkapkan pendapat	Jumlah	1	1	0	44	14	60	4,15
		%	1,6	1,6	0	73,3	23,3	100	
		Skor	1	2	0	176	70	249	
5	Atasan bersedia memberikan bimbingan	Jumlah	0	8	4	35	13	60	3,8
		%	0	13	6,6	58,8	21,6	100	
		Skor	0	16	12	140	65	233	
6	Penilaian kinerja dilakukan secara objektif	Jumlah	1	0	2	46	11	60	4,1
		%	1,6	0	3,3	76,6	18,3	100	
		Skor	1	0	6	184	55	246	
7	Saya diberikan kesempatan mengkoreksi kesalahan persepsi terkait penilaian kinerja	Jumlah	0	3	1	43	13	60	4,1
		%	0	5	1,6	71,6	21,6	100	
		Skor	0	6	3	172	65	246	
8	Atasan kompeten dan akrab dengan detail pekerjaan serta bertanggung jawab	Jumlah	1	0	1	49	9	60	4,08
		%	1,6	0	1,6	81,6	15	100	
		Skor	1	0	3	196	45	245	
9	Atasan mengevaluasi penilaian kinerja secara	Jumlah	0	4	3	43	10	60	3,98
		%	0	6,6	5	71,6	16,6	100	
		Skor	0	8	9	172	50	239	

	adil dan akurat									
	Rata-Rata								3,61	Tinggi

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 5.6 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator dari variabel prestasi kerja memperoleh total skor rata-rata 3,61 dalam hal ini nilai tersebut menjelaskan bahwa variabel prestasi kerja termasuk dalam kriteria skor berada dalam rentang skala 3,41 s/d 4,20 dengan kategori tinggi dari kesembilan indikator tersebut rata-rata tertinggi diperoleh oleh indikator “Saya memahami tujuan penilaian kerja” dengan total skor rata-rata 4,21 dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan rata-rata terendah diperoleh oleh indikator “Atasan bersedia memberikan bimbingan” dengan total skor rata-rata 3,8 dengan kategori tinggi”.

2. Pengembangan Karir

Pertanyaan yang ditanyakan mengenai variabel pengembangan karir yang digambarkan melalui 6 item pertanyaan. Untuk mengetahui tanggapan responden secara umum mengenai variabel pengembangan karir karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi dapat diperoleh dari tabel 5.7 sebagai berikut :

Tabel 5.7

Penilaian analisis deskriptif pengembangan karir

No	Item Pertanyaan		STS	TS	TAP	S	SS	Total Skor	Kategori
			1	2	3	4	5		
1	Saya mempunyai perencanaan karir saya sendiri	Jumlah	1	0	3	37	19	60	4,21
		%	1,6	0	5	61,6	31,6	100	
		Skor	1	0	9	148	95	253	
2	Saya dapat membuat rencana tiga tahun kedepan untuk mencapai tujuan karir saya	Jumlah	1	0	7	39	13	60	4,05
		%	1,6	0	11,6	65	21,6	100	
		Skor	1	0	21	156	65	243	
3	Saya meluangkan waktu untuk belajar guna menambah wawasan	Jumlah	1	0	0	38	21	60	4,3
		%	1,6	0	0	63,3	35	100	
		Skor	1	0	0	152	105	258	
4	Saya bersedia belajar mandiri demi pengembangan karir saya	Jumlah	1	0	1	42	16	60	4,2
		%	1,6	0	1,6	70	26,6	100	
		Skor	1	0	3	168	80	252	

5	Saya memanfaatkan dengan baik kesempatan untuk meningkatkan keterampilan, semisal melalui program latihan dan kursus-kursus	Jumlah	0	1	1	44	14	60	4,18
		%	0	1,6	1,6	73,3	23,3	100	
		Skor		2	3	176	70	251	
6	Saya terbiasa memecahkan masalah teknik yang rumit	Jumlah	1	0	4	41	14	60	4,11
		%	1,6	0	6,6	68,3	23,3	100	
		Skor	1	0	12	164	70	247	
Rata-Rata								4,17	Tinggi

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.7 maka dapat diketahui bahwa keseluruhan indikator dari variabel pengembangan karir memperoleh rata-rata total skor sebesar 4,17 dalam hal ini nilai tersebut menjelaskan bahwa variabel pengembangan karir termasuk dalam kriteria skor berada dalam rentang skala 3,4 s/d 4,20 dengan kategori tinggi dari keenam indikator tersebut rata-rata tertinggi diperoleh oleh indikator “Saya meluangkan waktu untuk belajar guna menambah wawasan” dengan total skor rata-rata 4,3 dalam kategori sangat tinggi. sedangkan rata-rata terendah diperoleh oleh indikator “Saya dapat membuat rencana tiga tahun kedepan untuk mencapai tujuan karir saya” dengan total skor rata-rata 4,05 dengan kategori tinggi.

3. Kepuasan Kerja

Pertanyaan yang ditanyakan mengenai variabel pengembangan karir yang digambarkan melalui 26 item pertanyaan. Untuk mengetahui tanggapan responden secara umum mengenai variabel kepuasan kerja PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi dapat diperoleh dari tabel 5.7 sebagai berikut :

Tabel 5.8

Penilaian analisis deskriptif kepuasan kerja

No	Item Pertanyaan		STS	TS	TAP	S	SS	Total Skor	Kategori
			1	2	3	4	5		
1	Saya senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang	Jumlah	1	0	2	32	25	60	4,3
		%	1,6	0	3,3	53,3	41,6	100	
		Skor	1	0	6	128	125	260	
2	Saya puas dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan kemampuan saya	Jumlah	1	0	3	39	17	60	4,18
		%	1,6	0	5	65	28,3	100	
		Skor	1	0	9	156	85	251	
3	Saya senang karena mendapatkan pengalaman baru dari pekerjaan saya saat ini	Jumlah	0	2	3	37	18	60	4,18
		%	0	3,3	5	61,6	30	100	
		Skor	0	4	9	148	90	251	

4	Saya senang karena pekerjaan saya didukung dengan fasilitas yang diberikan perusahaan	Jumlah	0	1	3	41	15	60	4,16
		%	0	1,6	5	68,3	25	100	
		Skor	0	2	9	164	75	250	
5	Saya selalu diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan saya	Jumlah	1	3	2	39	15	60	4,06
		%	1,6	5	3,3	65	25	99,9	
		Skor	1	6	6	156	75	244	
6	Saya merasa puas perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku	Jumlah	1	0	1	47	11	60	4,11
		%	1,6	0	1,6	78,3	18,3	100	
		Skor	1	0	3	188	55	247	
7	Saya menerima gaji yang cukup dan sesuai berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pada saya	Jumlah	1	0	3	39	17	60	4,2
		%	1,6	0	5	65	28,3	100	
		Skor	1	0	6	160	85	252	
8	Saya menerima gaji sesuai dengan harapan	Jumlah	0	1	2	43	14	60	4,16

	saya dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki	%	0	1,6	3,3	71,6	23,3	100	
		Skor	0	2	6	172	70	250	
9	Saya menerima kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan	Jumlah	0	1	3	41	15	60	4,16
		%	0	1,6	5	68,3	25	100	
		Skor	0	2	9	164	75	250	
10	Saya merasa puas ketika perusahaan menepati janji untuk menaikkan gaji sesuai dengan besaran yang dijanjikan	Jumlah	0	1	2	41	16	60	4,2
		%	0	1,6	3,3	68,3	26,6	100	
		Skor	0	2	6	164	80	252	
11	Saya menerima tunjangan hari raya sesuai waktu yang telah ditentukan	Jumlah	0	0	2	35	23	60	4,35
		%	0	0	3,3	58,3	38,3	100	
		Skor	0	0	6	140	115	261	
12	Saya merasa senang karena penghasilan dari pekerjaan saat ini dapat mencukupi kebutuhan hidup sehari – hari	Jumlah	0	1	2	41	16	60	4,2
		%	0	1,6	3,3	68,3	26,6	100	
		Skor	0	2	6	164	80	252	
13	Peraturan terkait promosi jabatan sudah cukup	Jumlah	0	0	7	41	12	60	3,95

	jasas	%	0	0	11,6	68,3	20	100	
		Skor	0	0	21	164	60	237	
14	Adanya sosialisasi mengenai kebijakan promosi di tempat kerja secara bertahap	Jumlah	0	2	5	43	10	60	4,01
		%	0	3,3	8,3	71,6	16,6	100	
		Skor	0	4	15	172	50	241	
15	Keadilan yang dilakukan perusahaan dalam melakukan promosi bagi semua karyawan	Jumlah	0	2	5	37	16	60	4,11
		%	0	3,3	8,3	61,6	26,6	100	
		Skor	0	4	15	148	80	247	
16	Kesempatan promosi yang besar yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan	Jumlah	0	0	6	45	9	60	4,05
		%	0	0	10	75	15	100	
		Skor	0	0	18	180	45	243	
17	Jabatan yang dijanjikan perusahaan jika dipromosikan cukup jelas	Jumlah	0	2	7	33	18	60	4,11
		%	0	3,3	11,6	55	30	100	
		Skor	0	4	21	132	90	247	
18	Supervisor menuntut pencapaian target kepada karyawan ketika bekerja sesuai	Jumlah	1	0	1	49	9	60	4,08
		%	1,6	0	1,6	81,6	15	100	

	dengan tugas-tugasnya	Skor	1	0	3	196	45	245	
19	Supervisor memberikan arahan yang jelas dalam pencapaian target yang ditetapkan.	Jumlah	0	1	3	40	16	60	4,18
		%	0	1,6	5	66,6	26,6	100	
		Skor	0	2	9	160	80	251	
20	Supervisor memberikan hukuman/sanksi atas kelalaian bagi karyawan dalam pencapaian target	Jumlah	0	1	5	42	12	60	4,11
		%	0	1,6	8,3	70	20	100	
		Skor	0	2	15	168	60	247	
21	Supervisor menampung aspirasi dari karyawan	Jumlah	0	2	3	40	15	60	4,08
		%	0	3,3	5	66,6	25	100	
		Skor	0	4	6	160	75	245	
22	Supervisor memberikan dukungan pada karyawan saat bergaul dengan rekan kerja dalam bekerja	Jumlah	0	1	3	44	12	60	4,11
		%	0	1,6	5	73,3	20	100	
		Skor	0	2	9	176	60	247	
23	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang	Jumlah	1	0	1	39	19	60	4,25

	memberikan dukungan yang cukup kepada saya	%	1,6	0	1,6	65	31,6	99,8	
		Skor	1	0	3	156	95	255	
24	Rekan kerja bersedia dalam membantu mengatasi kesulitan sesamanya	Jumlah	1	0	2	40	17	60	4,2
		%	1,6	0	3,3	66,6	28,3	100	
		Skor	1	0	6	160	85	252	
25	Semua rekan kerja berkontribusi dalam pelaksanaan tugas	Jumlah	1	1	3	38	17	60	4,1
		%	1,6	1,6	5	63,3	28,3	100	
		Skor	1	2	6	152	85	246	
26	Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerja sama dengan rekan sekerja saya	Jumlah	1	0	2	44	13	60	4,13
		%	1,6	0	3,3	73,3	21,6	100	
		Skor	1	0	6	176	65	248	
Rata-Rata								4,14	Tinggi

Sumber : *Output SmartPLS*

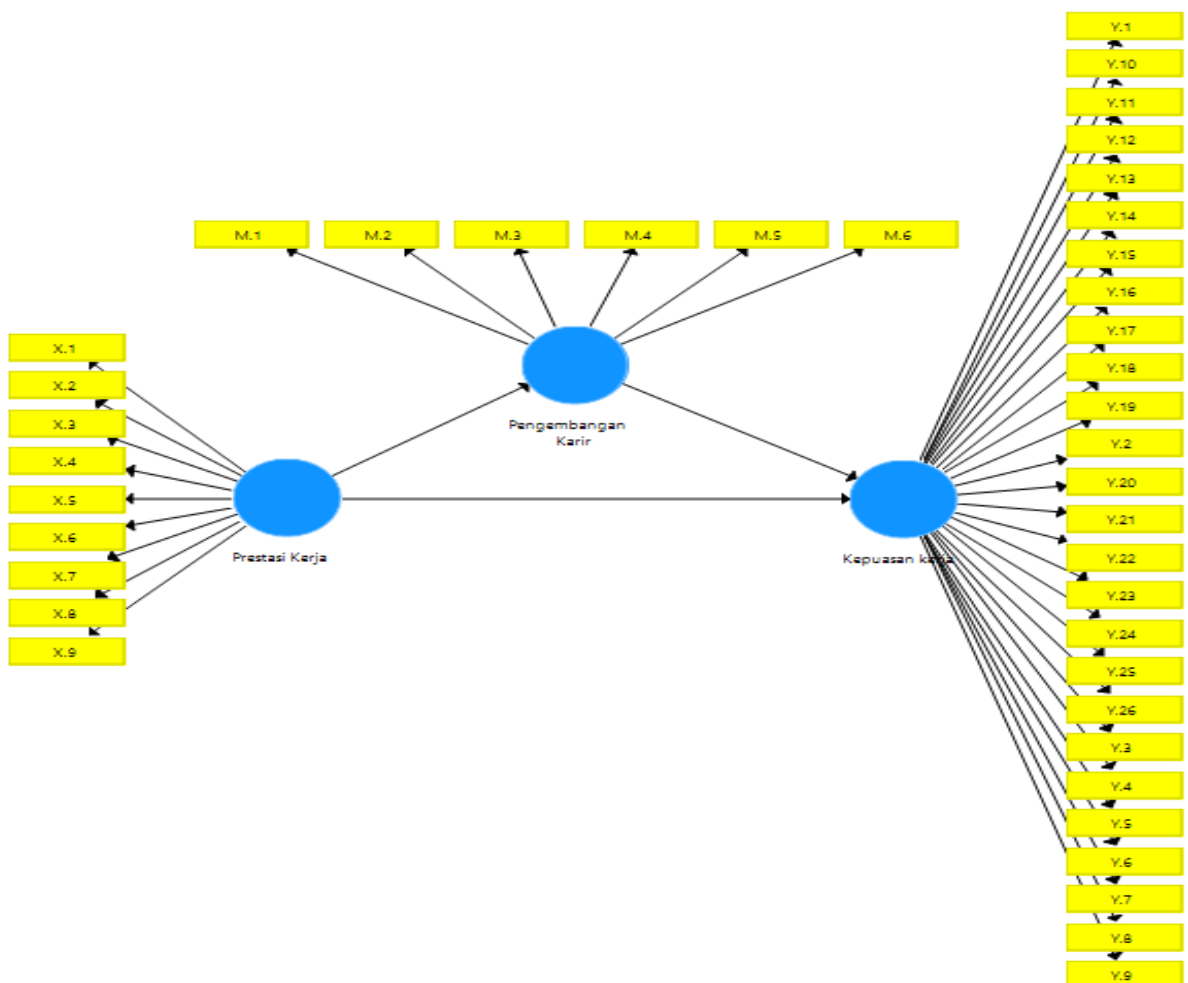
Berdasarkan tabel 5.8 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator dari variabel kepuasan kerja memperoleh rata-rata total skor sebesar 4,14 maka nilai tersebut menjelaskan bahwa variabel pengembangan karir termasuk dalam kriteria skor berada dalam rentang skala 3,41 s/d 4,20 dengan kategori tinggi dari keenam indikator tersebut rata-rata tertinggi diperoleh oleh indikator “Saya menerima tunjangan hari raya sesuai waktu yang telah ditentukan” dengan total skor rata – rata 4,35 dalam kategori sangat tinggi. sedangkan rata-rata terendah diperoleh

oleh indikator “Peraturan terkait promosi jabatan sudah cukup jelas” dengan total skor 3,95 dengan kategori tinggi.

5.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (Outer Model) dilakukan dengan melakukan pengujian dari uji validitas yang terdiri dari convergen validity dan discriminant validitas dan uji reliabilitas dengan melakukan penilaian dari composite reliability.

Gambar 5.1
Model Pengujian



Sumber : *Output SmartPLS*

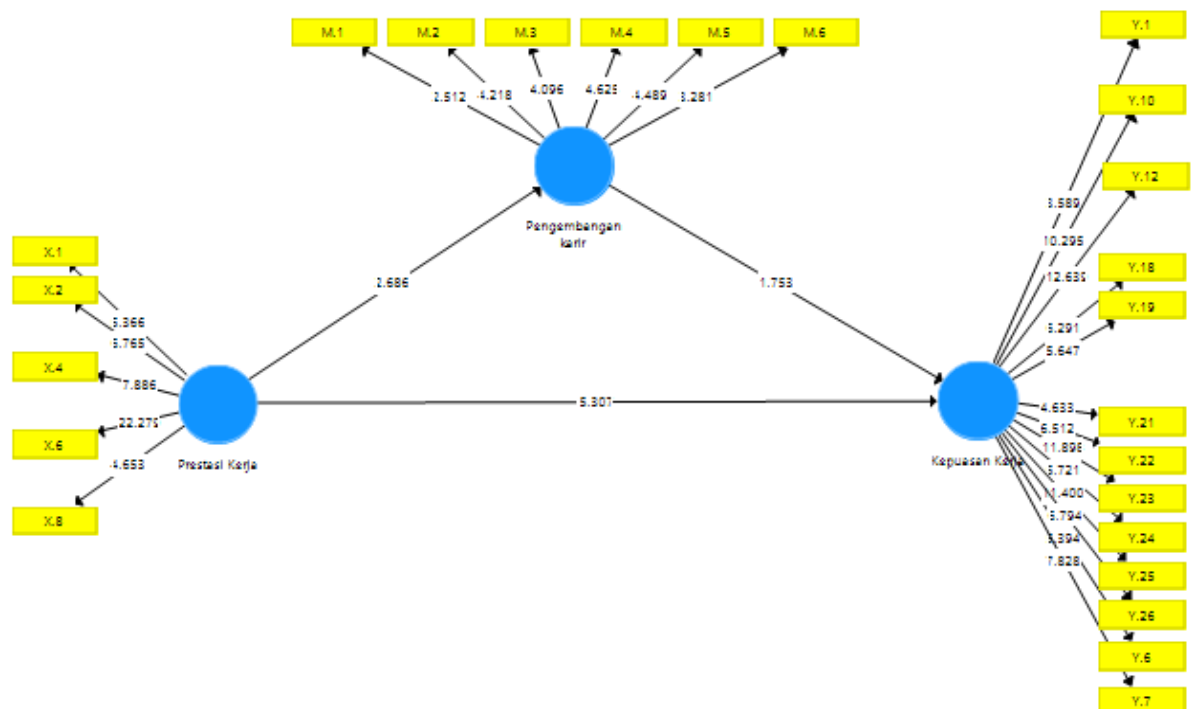
Berdasarkan gambar 5.1 dalam penelitian ini yang menjadi variabel Independen adalah Penilaian Prestasi Kerja yang diukur melalui X.1 hingga X.9, Variabel Dependen dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja yang diukur melalui indikator Y.1 hingga Y.26, selain itu dalam penelitian ini juga menggunakan variabel Mediasi dengan indikator M.1 hingga M.6 . arah penelitian ini di visualisasikan dengan arah ujung panah.

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan salah satu dari pengujian yang dilakukan didalam outer model. Uji validitas yang pertama dilakukan dengan pengujian convergent validity dengan melihat nilai dari loading factor dengan kriteria bahwa indikator harus memiliki nilai yang > 0.70 sehingga dapat memenuhi kriteria dari factor loading.

Gambar 5.2

Model pengujian factor loading



Sumber : Output SmartPLS

Setelah dilakukan eliminasi terhadap beberapa indikator maka dapat dipahami bahwa setiap indikator dari penilaian loading factor telah memiliki nilai diatas 0,7, dan sudah memenuhi kriteria *loading factor* seperti yang terlihat dalam gambar 5.2 dan tabel 5.9 untuk memperjelas penilaian factor loading sebagai berikut :

Tabel 5.9

Penilaian *factor loading*

	Prestasi Kerja	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja
X.1	0.778		
X.2	0.848		
X.4	0.823		
X.6	0.928		
X.8	0.799		
M.1		0.779	
M.2		0.798	
M.3		0.836	
M.4		0.774	
M.5		0.78	
M.6		0.831	
Y.1			0.723
Y.6			0.83
Y.7			0.844
Y.10			0.806
Y.12			0.812
Y.18			0.861
Y.19			0.774

Y.21			0.737
Y.22			0.774
Y.23			0.862
Y.24			0.787
Y.25			0.837
Y.26			0.796

Sumber : *Output SmartPLS*

Berdasarkan tabel 5.9 dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* diatas 0.70. *Variabel Independen* atau Penilaian Prestasi Kerja yaitu indikator X.1,X.2,X.4,X.6 dan X.8 yang memiliki nilai lebih 0.70, Variabel mediasi dengan indikator M.1,M.2,M.3,M.4,M.5 dan M.6 memiliki nilai lebih besar dari 0,7. Sedangkan untuk *Variabel dependen* ada indicator Y.1, Y.6, Y.7, Y.10, Y.12, Y.18, Y.19, Y.21, Y.22, Y23, Y.24, Y.25, dan Y.26 memiliki nilai lebih besar dari 0.7. hal ini berarti indikator yang digunakan didalam penelitian ini sudah memenuhi kriteria dari *factor loading* sehingga data tersebut akan digunakan sebagai data primer yang akan diolah untuk langkah berikutnya.

Penilaian selanjutnya adalah Penilaian *convergent validity* menggunakan penilaian *average variance extracted* (AVE) dengan kriteria penilaian variabel laten harus memiliki nilai AVE diatas 0.50 yang akan dilihat pada tabel 5.10.

Tabel 5.10

Penilaian *average variance extracted* (AVE)

	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Prestasi Kerja	0.7
Pengembangan Karir	0.64
Kepuasan Kerja	0.647

Sumber : *Output SmartPLS*

Penilaian *average variance extracted* (AVE) harus memiliki nilai diatas 0,5, apabila tidak memenuhi kriteria ini maka variabel tersebut haruslah dieliminasi atau tidak bisa melanjutkan ketahapan berikutnya, Berdasarkan tabel 5.10, dilihat semua variabel memiliki nilai diatas 0,5, yaitu Penilaian Prestasi Kerja, Pengembangan Karir dan Kepuasan kerja memiliki nilai diatas 0,5. Maka semua variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *average variance extracted* (AVE).

Tahap kedua dalam melakukan uji Validitas yaitu dengan pengujian *discriminant validity*. Tujuan pengujian *discriminant validity* untuk melakukan penilaian *crossloading* sehingga dapat melihat bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap variabel yang dituju sebagai kriteria pengujiannya. Penilaian *crossloading* dapat dilihat pada table 5.11 berikut ini:

Tabel 5.11**Penilaian *crossloading***

	Prestasi Kerja	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja
X.1	0.778	0.53	0.664
X.2	0.848	0.533	0.631
X.4	0.823	0.549	0.679
X.6	0.928	0.636	0.733
X.8	0.799	0.578	0.479
M.1	0.476	0.779	0.514
M.2	0.49	0.798	0.584
M.3	0.631	0.836	0.554
M.4	0.632	0.774	0.645
M.5	0.495	0.78	0.551
M.6	0.494	0.831	0.513
Y.1	0.583	0.513	0.723
Y.6	0.724	0.597	0.83
Y.7	0.732	0.596	0.844
Y.10	0.552	0.581	0.806
Y.12	0.624	0.627	0.812
Y.18	0.684	0.66	0.861
Y.19	0.568	0.531	0.774
Y.21	0.626	0.444	0.737
Y.22	0.596	0.379	0.774
Y.23	0.788	0.621	0.862
Y.24	0.633	0.576	0.787
Y.25	0.706	0.568	0.837
Y.26	0.777	0.627	0.796

Sumber : *Output SmartPLS*

Pada tabel 5.11 tentang penilaian *crossloading* maka diperoleh hasil bahwa semua nilai dari setiap indikator berkorelasi lebih tinggi terhadap variabel yang dituju dibandingkan dengan variabel lainnya sehingga dapat dinyatakan bahwa penilaian tersebut telah memenuhi kriteria dari *crossloading* . selanjutnya melakukan penilaian *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) dimana kriteria dari penilaian ini bahwa variabel laten harus memiliki nilai diatas 0.70 terhadap variabel itu sendiri seperti yang terlihat dalam tabel 5.12 sebagai berikut :

Tabel 5.12

Penilaian *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT)

	Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir	Prestasi Kerja
Penilaian Prestasi Kerja			
Pengembangan Karir	0.756		
Kepuasan Kerja	0.89	0.752	

Sumber : *Output SmartPLS*

Dari tabel 5.12 maka dapat diketahui bahwa Penilaian *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) telah memenuhi persyaratan validitas dimana setiap variabel memiliki korelasi lebih tinggi terhadap variabel itu sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya. Setelah melakukan pengujian Penilaian *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) sebagai penilaian terakhir dari uji validitas maka dapat disimpulkan bahwa setiap indikator telah memenuhi kriteria pengukuran sehingga pengujian validitas telah selesai dilakukan.

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur keakuratan dan ketepatan atau reliabilitas dari suatu konsep dalam penelitian yang dilakukan. cara yang bisa dilakukan untuk mengukur reliabilitas yaitu dengan *Composite Reliability*. *Composite reliability* merupakan suatu pengujian reliabilitas terhadap nilai *composite reliability* dari indikator yang mengukur variabel. Adapun kriteria penilaian dari *composite reliability* dimana nilai yang diperoleh harus lebih tinggi dari 0.70 maka data dapat dianggap telah reliabel. Berikut hasil dari penilaian *composite reliability*.

Tabel 5.13

Penilaian *composite reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Prestasi Kerja	0.921
Pengembangan Karir	0.914
Kepuasan Kerja	0.96

Sumber : *Output SmartPLS*

Pada tabel 5.13 dapat dilihat bahwa semua variabel reliabel karena memenuhi kriteria dari Penilaian *composite reliability* yaitu memiliki nilai diatas 0,7. Dimana variabel Prestasi Kerja, Pengembangan Karir dan Kepuasan kerja memiliki nilai diatas 0,7 artinya reliabel dan valid. Sehingga semua penilaian telah memenuhi estimasi dalam penilaian outer model.

5.3.1 Model Pengukuran (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) dilakukan dalam *partial least square* yang menghasilkan nilai pengaruh dari variabel yang mempengaruhi variabel laten. Penilaian untuk melakukan analisis dari model struktural yaitu dengan melihat nilai R-square dan Nilai F-Square.

a. Nilai *R-Square*

Penilaian R-Square adalah ukuran proporsi nilai dari variabel dipengaruhi yang mampu dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya. R-square dilakukan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin besar nilai dari variabel dependen hal ini menunjukkan bahwa semakin besar juga pengaruhnya.

Untuk melihat nilai R-Square yang diperoleh dari metode partial least square dalam tabel 5.14.

Tabel 5.14

Penilaian *R-Square*

	R-Square	R-Square Adjusted
Pengembangan Karir	0.46	0.451
Kepuasan Kerja	0.725	0.716

Sumber : *Output SmartPLS*

Berdasarkan Tabel 5.14 dapat dilihat nilai R-Square dari variabel Pengembangan Karir (independen) dan variabel Kepuasan Kerja, dimana nilai R-Square dari variabel Pengembangan Karir 0,46 artinya Pengembangan Karir

mampu menjelaskan 46% dari kepuasan kerja sisanya 54% dipengaruhi variabel yang lainnya. Nilai R-Square Variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,725 artinya Kepuasan Kerja mampu menjelaskan 72,5% Pengembangan karir sisanya 24,5% dijelaskan oleh variabel lainnya. Dapat disimpulkan bahwa hasil uji inner model dari variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja termasuk kategori model yang “kuat”.

b. Nilai F-Square

Nilai F-square untuk mengukur pengaruh perubahan nilai R-square ketika indikator tertentu dihilangkan apakah memiliki dampak substantif. Menurut Rule of thumb untuk menilai nilai f-square adalah 0.02 (nilai efek kecil), 0.15 (nilai efek sedang), dan 0.3 (nilai efek besar) apabila nilai kurang dari 0.02 menunjukkan bahwa variabel tidak mempunyai efek atau pengaruh sama sekali.

Tabel 5.14

Penilaian *F-Square*

	Prestasi Kerja	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja
Prestasi Kerja			
Pengembangan Karir	0.852		
Kepuasan Kerja	0.83	0.138	

Sumber : *Output SmartPLS*

Dari tabel 5.14 bisa dilihat penilaian F-square dari Pengembangan karir terhadap prestasi kerja memiliki nilai 0,852 artinya pengembangan karir 85% mempengaruhi Prestasi kerja. Variabel Kepuasan kerja terhadap Penilaian Prestasi

Kerja memiliki nilai F-Square 0,83 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja memiliki 83% pengaruh substantif terhadap Penilaian Prestasi Kerja. Sedangkan variabel kepuasan kerja terhadap Pengembangan karir memiliki nilai F-Square 0,138 yang berarti bahwa Variabel Kepuasan kerja memiliki pengaruh 13,8% terhadap Pengembangan karir. Maka dengan hasil yang diperoleh jika mengacu pada *Rule of thumb* Pengembangan karir memiliki efek pengaruh yang kuat terhadap Penilaian Prestasi Kerja, Kepuasan kerja memiliki efek pengaruh yang kuat terhadap Penilaian Prestasi Kerja, sedangkan Kepuasan kerja memiliki efek yang rendah terhadap Kepuasan Kerja.

5.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel satu dengan variabel lainnya dari hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dengan menghitung bootstrapping caranya dengan melihat path coefficients dari masing-masing hipotesis dengan melihat nilai T-Statistik.

5.4.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Analisis pengaruh langsung dilakukan dengan tujuan untuk menguji hipotesis dengan cara melihat nilai T-Statistics pada hasil pengujian Direct effect untuk mengetahui pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi sebagai berikut ini :

Tabel 5.15

Penilaian *Direct effect*

	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*

Berdasarkan tabel 5.15 menunjukkan penilaian *direct effect* untuk melihat hasil pengujian hipotesis dengan t-statistik dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja

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.

b. Pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap pengembangan karir

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.

c. Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan

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.

5.4.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Analisis pengaruh tidak langsung untuk menilai Hipotesis yang memediasi antar variabel yang dilakukan dengan penilaian indirect effect seperti yang terlihat pada tabel 5.16 sebagai berikut :

Tabel 5.16

Penilaian *Indirect effect*

	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.

5.5 Pembahasan

5.5.1. 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 diPT. 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.

5.5.2. 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 kuisisioner 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.

5.5.3. 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).

5.5.4. 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*.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

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 di PT. 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.

6.2. Saran – Saran.

1. Aspek Praktis

5. 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. Karyawan yang merasa penilaian prestasi kerja dilakukan secara adil dan objektif akan merasakan kepuasan kerja, dimana karyawan yang merasakan kepuasan kerja secara pribadi akan dengan sukarela belajar dan mengembangkan diri sesuai dengan bakat dan minatnya masing-masing guna mewujudkan tujuan-tujuan individu dan organisasi.

2. Aspek Teoritis

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