

Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling

Audra Bianca¹, Putiri B. Katili², Shanti K. Anggraeni³

^{1, 2, 3}Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
audra.bianca@yahoo.com¹, nori_satrio@yahoo.com², s.kirana@yahoo.com³

ABSTRAK

Globalisasi mengakibatkan adanya perubahan dengan tuntutan tertentu pada tenaga kerja seperti dalam hal penguasaan teknologi baru, waktu yang lebih ketat, perubahan tuntutan terhadap hasil kerja serta perubahan dalam peraturan kerja dan lain lain dapat menimbulkan suatu situasi yang menekan tenaga kerja yang bersangkutan. Kesuksesan suatu perusahaan berbanding lurus dengan seberapa bagus performa karyawannya yang bekerja didalamnya. Untuk memperoleh karyawan yang loyal terhadap perusahaan perlu usaha dari perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawannya. Agar perusahaan dapat mengetahui strategi yang tepat untuk mencetak performa karyawan yang baik, perusahaan harus mengetahui kepuasan kerja karyawannya, salah satunya melalui motivasi dan pengembangan karirnya. Maka dari itu dibutuhkan analisa mengenai pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Structural equation modeling merupakan suatu teknik analisis faktor dan analisis lintasan dari model persamaan struktural. Dalam penelitian ini, SEM digunakan untuk menganalisa pengaruh antara motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Secara teoritis terdapat hubungan diantara masing-masing variabel ini. Adapun penelitian ini menggunakan software LISREL versi 8.8 dengan estimasi maximum likelihood dan confirmatory factor analisis. Hasil yang didapat dari nilai t-value semua menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dari masing-masing variabel yang diukur. Setelah dilakukan modifikasi syntax, maka didapatkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan baik dalam hubungan antara motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan nilai muatan faktor standar 0.53 dan 0.3, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan nilai muatan faktor standar 0.24 dan 0.56, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai muatan faktor standar 0.31.

Kata Kunci : Structural Equation Modelling, Motivasi, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, LISREL

PENDAHULUAN

Globalisasi mengakibatkan adanya perubahan dengan tuntutan tertentu pada tenaga kerja seperti dalam hal penguasaan teknologi baru, waktu yang lebih ketat, perubahan tuntutan terhadap hasil kerja serta perubahan dalam peraturan kerja dan lain lain dapat menimbulkan suatu situasi yang menekan tenaga kerja yang bersangkutan.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh banyaknya keluhan dari karyawan PT. XYZ mengenai minimnya perhatian perusahaan terhadap perjalanan karir mereka. Hal lain yang dilihat adalah seberapa besar efek motivasi karyawan dalam bekerja untuk mencapai kinerja yang optimal serta kepuasan dalam bekerja merujuk pada kurangnya kesempatan mereka dalam berkarir. Para karyawan menyatakan bahwa tidak ada kesempatan mereka untuk meningkatkan karir dari jalur pendidikan. Lamanya peningkatan jenjang karir untuk karyawan *outsourcing* adalah 4 tahun sekali dengan perpanjangan waktu kerja selama 2 tahun sekali. Hal ini dirasakan oleh sebagian besar karyawan menghambat kesempatan mereka dalam berkarir dengan strata pendidikan mayoritas S1 dan D3.

Menurut Marwansyah (2009) untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan dorongan kepada sumber daya manusia agar dapat termotivasi, misalnya diberikan penghargaan seperti pengembangan karir, promosi, maupun insentif untuk karyawan tersebut. Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawan selama mereka bekerja di perusahaan. Untuk sebagian karyawan peningkatan dalam berkarir adalah hal yang sangat krusial karena mereka akan tahu dimana posisi tertinggi yang akan mereka raih, sehingga mereka dapat terus termotivasi dan terus berusaha meningkatkan *skill* dan loyalitas terhadap perusahaan

Dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi melalui kinerja karyawan maka faktor-faktor yang perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh adalah budaya organisasi, motivasi karyawan, dan komitmen organisasional karyawan. Motivasi yang cukup dapat mewujudkan semangat kerja yang semakin baik pada diri karyawan. Disisi lain pengembangan karir diharapkan dapat meraih kepuasan yang lebih tinggi. Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sehat dimana perusahaan memberi hak dan kewajiban karyawan yang selaras dengan fungsi,

peranan dan tanggung jawab karyawannya sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam perusahaan, seperti pelatihan, *training*, konseling, atau biaya pendidikan.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan masih sering diperdebatkan, ada beberapa penelitian yang menyatakan adanya pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan, namun ada juga yang mengatakan tidak. Menurut Vroom (1960) dan Strauss (1968) dalam Engko (2008) adanya signifikansi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja, menurut mereka produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan semangat sehingga meningkatkan produktivitas. Lain halnya menurut Iffaldano dan Muchinsky (1986) dalam Engko (2008) yang menemukan korelasi yang tidak signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

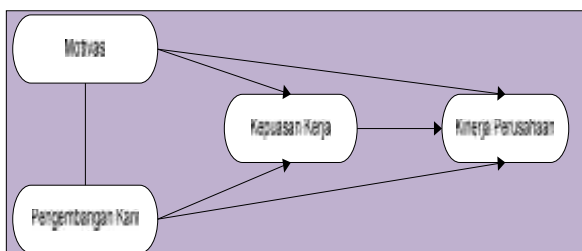
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan serta menemukan komponen mana yang paling mempengaruhi pada tingkat kepuasan kerja sekaligus mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan 150 kuesioner yang menjadi bahan dalam mengolah data. Berikut merupakan langkah-langkah penelitian ini.

1. Spesifikasi model

Penelitian ini menggunakan SEM untuk menganalisis pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja, terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ. Model yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel laten eksogen (bebas) dan dua variabel laten endogen (terikat). Peubah laten dalam model SEM digambarkan dalam bentuk elips sedangkan peubah manifes digambarkan dalam bentuk kotak. Model SEM yang dibentuk adalah model *hybrid (full SEM model)* atau model gabungan antara model pengukuran dengan model struktural. Model ini menggambarkan seberapa kuat hubungan antara variabel indikator dalam mengukur variabel latennya. Model *hybrid* yang telah dibuat terbentuk dalam sebuah diagram lintasan model (*diagram path*) sehingga hubungan antar variabel pada model dapat lebih mudah dipahami.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2. Identifikasi model

Untuk mengetahui apakah model sudah *fit* atau belum yaitu dengan mengidentifikasinya. Ada 3 kemungkinan yang dapat terjadi terhadap model SEM yaitu :

- a. Model *just identified* $df = 0$
- b. Model *under identified* $df < 0$
- c. Model *over identified* $df > 0$

Berikut ini adalah cara menghitung derajat kebebasan secara manual:

$$df = \frac{1}{2} [p(p+1) - k] \quad (1)$$

dimana :

p = jumlah variabel manifest atau indikator

k = jumlah parameter yang akan diestimasi

Bila estimasi yang dilakukan muncul problem identifikasi maka sebaiknya peneliti menambah lebih banyak konstrain (menghapus *path* dari *path diagram*) sampai masalah hilang.

3. Estimasi model

SEM hanya menggunakan data input berupa matriks varian/kovarian atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Kelebihan dari matriks korelasi adalah memberikan validitas yang lebih tepat untuk menguji perbandingan antara populasi yang berbeda. Jumlah sampel juga mempengaruhi proses estimasi model, dengan menggunakan *maximum likelihood* minimum sampel yang dipakai adalah 100 sampel/responden. Semakin banyak data maka makin sensitif *maximum likelihood* nya, sehingga ukuran *goodness of fit* nya menjadi jelek. Estimasi model juga dapat melihat apakah data sudah berdistribusi normal dan tidak terdapat data *outlier*. Jika tidak ada, maka model sudah dapat diidentifikasi.

4. Uji kecocokan

Uji kecocokan pada penelitian ini digunakan untuk memeriksa tingkat kecocokan antara data baik dengan model, validitas dan reliabilitas model pengukuran, dan signifikansi koefisien-koefisien dari model struktural. Menurut Hair et.al. (1998) evaluasi terhadap tingkat kecocokan data dengan model dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu:

- a. Kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*)
- b. Kecocokan model pengukuran (*measurement model fit*)
- c. Kecocokan model struktural (*structural model fit*)

Hipotesis:

Hipotesis 1

H_{01} = Motivasi (X_1) tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y_1).

H_{a1} = Motivasi (X_1) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y_1).

Hipotesis 2

H_{02} = Pengembangan Karir (X_2) tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y_1).

H_{a2} = Pengembangan Karir (X_2) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y_1).

Hipotesis 3

H_{03} = Motivasi (X_1) tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

H_{a3} = Motivasi (X_1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

Hipotesis 4

H_{04} = Pengembangan Karir (X_2) tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

H_{a4} = Pengembangan Karir (X_2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

Hipotesis 5

H_{05} = Kepuasan Kerja (Y_1) tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

H_{a5} = Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Atribut-atribut penelitian ini disusun berdasarkan indikator pada masing-masing variabel. Variabel-variabel tersebut dibagi menjadi dua, yang termasuk dalam variabel independen adalah motivasi dan pengembangan karir, sedangkan yang termasuk variabel dependen adalah kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berikut dibawah ini adalah indikator-indikator yang digunakan sebagai atribut kuesioner penelitian:

Tabel 1. Atribut-atribut Kuesioner Penelitian

No.	Variabel	Indikator
1.	Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Quality • Quantity • Timeliness • Need for Supervision • Interpersonal Impact
2.	Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Gaji dan Upah • Promosi • Pekerjaan Itu Sendiri • Supervisi • Rekan kerja
3.	Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan Fisik • Kebutuhan Rasa Aman • Kebutuhan Sosial • Kebutuhan Penghargaan • Aktualisasi Diri
4.	Pengembangan Karir	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasi Kerja • Loyalitas Terhadap Perusahaan • Dukungan Para Bawahan • Peluang Untuk Berkembang • Mentor dan Sponsor

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Menggunakan SPSS

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan menggunakan bantuan *software* SPSS. Uji validitas menggunakan uji *Pearson* yang membandingkan korelasi masing-masing pertanyaan dengan 0.30. jika nilai korelasi lebih besar dari 0.30 maka pertanyaan dikatakan valid. Uji reliabilitas melihat nilai *cronbach's alpha* jika nilai $\alpha > 0.6$ maka pertanyaan dikatakan reliabel.

Dari hasil uji validitas pada semua variabel secara keseluruhan dari 77 pertanyaan didapat 29 pertanyaan yang tidak valid sehingga harus dibuang, setelah pertanyaan dibuang baru lah pertanyaan tersebut masuk ke tahap uji reliabilitas.

Berikut ini adalah hasil dari pengujian reliabilitas menggunakan *software* SPSS:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>
Motivasi	0.921
Pengembangan Karir	0.745
Kepuasan Kerja	0.913
Kinerja	0.872

2. Structural Equation Modelling (SEM) Menggunakan LISREL

1) Uji Kecocokan Model Pengukuran

Model pengukuran memodelkan hubungan antara variabel laten dengan variabel-indikator. Hubungan tersebut bersifat reflektif, dimana variabel-indikator merupakan refleksi dari variabel laten terkait. Penetapan variabel-indikator yang merefleksikan sebuah variabel laten dilakukan berdasarkan teori yang ada, kemudian model pengukuran berusaha mengkonfirmasi apakah indikator tersebut memang mewakili variabel laten. Oleh karena itu, analisa model pengukuran ini disebut sebagai *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

Nilai *goodness of fit* dan kesalahan pengukuran (*measurement error*) untuk model pengukuran pada masing-masing variabel laten menggunakan CFA dapat dilihat pada Tabel 3.

2) Uji Kecocokan Model Keseluruhan

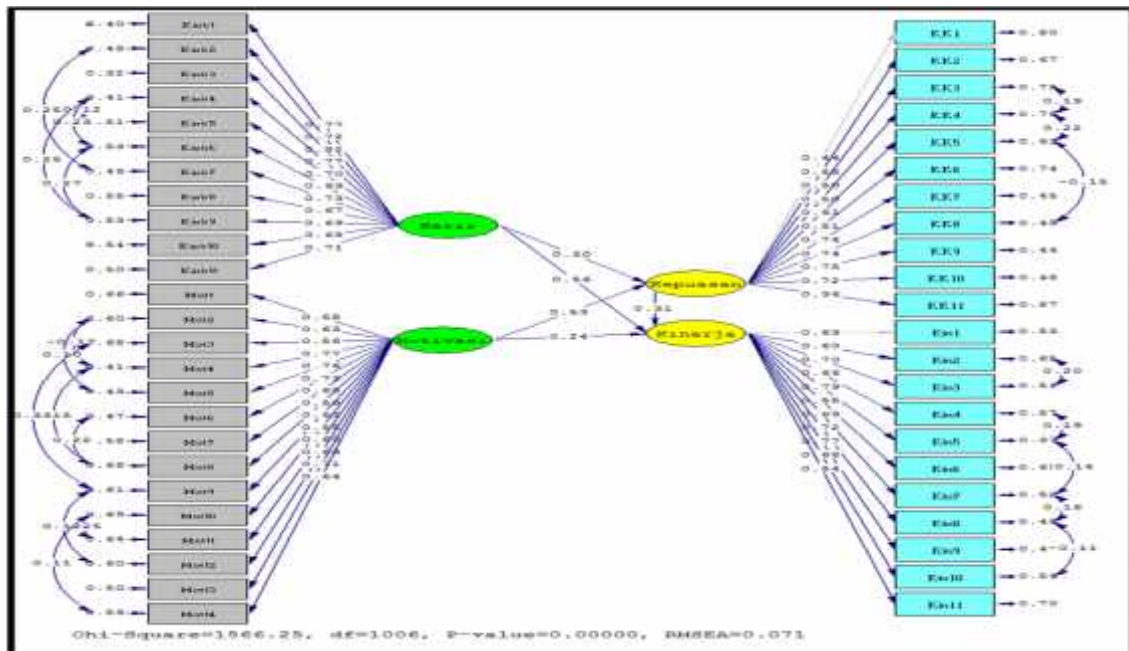
Dari model struktural dapat diketahui bagaimana pengaruh antar variabel laten, dalam hal ini yaitu pengaruh motivasi, pengembangan karir, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan metode *Structural Equation Modelling*.

Path diagram yang menunjukkan hasil estimasi parameter *Standardized* (nilai bobot) model struktural untuk model tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.

Tabel 3. Uji Kecocokan Pengukuran Variabel Laten

Motivasi					Kepuasan kerja								
Fit Measure	Good Fit		Marginal Fit		Score Research	Result	Fit Measure	Good Fit		Marginal Fit		Score Research	Result
2	2 table (1080.8998)				131.72	Not Fit	2	2 table (1080.8998)				55.51	Not Fit
P-value	0.05	p	1.00	0.01	p	0.05	0	0.06467				Good Fit	
2/df	0	2/df	2	2	2/df	3	1.909	1.3539				Good Fit	
RMSEA	0	RMSEA	0.05	0.05 <	RMSEA	0.08	0.091	0.057				Marginal Fit	
RMR	0	RMR	0.05	0.05 <	RMR	0.7	0.046	0.03				Good Fit	
NFI	0.95	NFI	1.00	0.90 <	NFI	0.95	0.93	0.92				Marginal Fit	
NNFI	0.97	NNFI	1.00	0.90 <	NNFI	0.97	0.95	0.96				Marginal Fit	
CFI	0.97	CFI	1.00	0.90 <	CFI	0.97	0.96	0.97				Good Fit	
Pengembangan Karir					Kinerja Karyawan								
Fit Measure	Good Fit		Marginal Fit		Score Research	Result	Fit Measure	Good Fit		Marginal Fit		Score Research	Result
2	2 table (1080.8998)				69.59	Not Fit	2	2 table (1080.8998)				57.6	Not Fit
P-value	0.05	p	1.00	0.01	p	0.05	0.00133	0.02777				Marginal Fit	
2/df	0	2/df	2	2	2/df	3	1.514	1.4769				Good Fit	
RMSEA	0	RMSEA	0.05	0.05 <	RMSEA	0.08	0.087	0.066				Marginal Fit	
RMR	0	RMR	0.05	0.05 <	RMR	0.7	0.057	0.039				Good Fit	
NFI	0.95	NFI	1.00	0.90 <	NFI	0.95	0.96	0.96				Good Fit	
NNFI	0.97	NNFI	1.00	0.90 <	NNFI	0.97	0.97	0.98				Good Fit	
CFI	0.97	CFI	1.00	0.90 <	CFI	0.97	0.98	0.99				Good Fit	

Gambar 2. Model Struktural Setelah Modifikasi



Selanjutnya dapat dilihat pengujian kesesuaian model keseluruhan setelah dilakukan modifikasi, untuk lebih jelasnya nilai secara statistik hubungan antar variabel dan ketentuan *goodness of fit* dari hasil *path diagram* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

NNFI	0.97	NNFI	0.90 <	NNFI	0.94	Marginal Fit
				0.97		
IFI	0.97	IFI	0.90 <	IFI	0.94	Marginal Fit
				0.97		
CFI	0.97	CFI	0.90 <	CFI	0.94	Marginal Fit
				0.97		

Tabel 4. Indeks Goodness Of Fit pada Full Model SEM

Fit Measure	Good Fit		Marginal Fit		Score Research	Result		
2	2 table (1080.8998)				1566.25	Not Fit		
p Value	0.05	p	1.00	0.01	p	0.000	Not Fit	
2/df	0	2/df	2	2	2/df	3	1.54	Good Fit
RMSEA	0	RMSEA	0.05	0.05 <	RMSEA	0.08	0.07	Marginal Fit
RMR	0	RMR	0.05	0.05 <	RMR	0.7	0.054	Marginal Fit

3) Uji Kecocokan Struktural

Model struktural yang pertama adalah pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, dari tabel 5 dapat dilihat nilai β_{11} adalah sebesar 0.53 dan nilai β_{12} adalah sebesar 0.3, dengan β_1 dan β_2 sebagai variabel laten eksogen, yaitu variabel motivasi dan pengembangan karir, serta β_1 sebagai kesalahan struktural untuk variabel kepuasan kerja, sehingga dapat ditulis hasilnya adalah:

$$\beta_1 = 0.53 \beta_1 + 0.3 \beta_2 + \epsilon_1$$

Model struktural yang kedua adalah pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dari tabel 5 dapat dilihat nilai λ_{21} adalah sebesar 0.24, nilai λ_{22} adalah sebesar 0.56 nilai λ_{23} adalah sebesar 0.31, dengan ξ_1 dan ξ_2 sebagai variabel laten eksogen, yaitu variabel motivasi dan pengembangan karir, serta ξ_3 sebagai kesalahan struktural untuk variabel kinerja karyawan, sehingga dapat ditulis hasilnya adalah:

$$\xi_2 = 0.24 \xi_1 + 0.56 \xi_2 + 0.31 \xi_3 + \epsilon_2$$

4) Pengujian Hipotesis

Tabel 5. Rekapitulasi Nilai Parameter Estimasi Standardized Loading Factor dan Tvalue pada Full Model SEM

Hipotesis	Variabel Laten		T Value	Keterangan	Kesimpulan	
	Eksogen	Endogen				
1	Motivasi	Kepuasan kerja	0.53	3.48*	Signifikan	H ₀ ditolak
2	Pengembangan Karir	Kepuasan kerja	0.3	2.53*	Signifikan	H ₀ ditolak
3	Motivasi	Kinerja	0.24	3.05*	Signifikan	H ₀ ditolak
4	Pengembangan Karir	Kinerja	0.56	6.13*	Signifikan	H ₀ ditolak
5	Kepuasan Kerja	Kinerja	0.31	2.66*	Signifikan	H ₀ ditolak

Ket : *) signifikan pada $\alpha = 5\%$

Hal pertama yang dilakukan dalam analisa validitas model pengukuran dilakukan adalah memeriksa nilai *t-value* dari *standard loading factor*. Menurut Wijanto (2008) nilai *t-value* harus lebih besar dari 1.96, jika nilai *t-value* <1.96 maka harus melakukan respesifikasi model. Kedua, nilai *standard loading factor* dari variabel-variabel manifes dalam model harus >0.70 atau jika kita pilih saran Igarria et.al (1997) dalam Wijanto (2008) >0.50, jika nilai SLF kurang dari 0.50 maka harus melakukan respesifikasi.

Dari hasil uji CFA pada karyawan PT. XYZ untuk variabel motivasi didapat nilai *t-value* sudah lebih besar dari 1.96 dan secara keseluruhan nilai SLF untuk masing-masing variabel manifes sudah >0.50, didapat nilai SLF tertinggi yaitu sebesar 0.76, 0.77, dan 0.73, yang merupakan perwakilan dari kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan sosial, dan aktualisasi diri.

Dari hasil uji CFA pada karyawan PT. XYZ untuk variabel pengembangan karir didapat nilai *t-value* sudah lebih besar dari 1.96 dan secara keseluruhan nilai SLF untuk masing-masing variabel manifes sudah >0.50, didapat nilai SLF tertinggi yaitu sebesar 0.92, 0.79, dan 0.81, yang merupakan perwakilan dari mentor dan sponsor dan peluang untuk berkembang.

Dari hasil uji CFA pada karyawan PT. XYZ untuk variabel kepuasan kerja didapat nilai *t-value* sudah lebih besar dari 1.96 dan secara keseluruhan nilai SLF untuk masing-masing variabel manifes mayoritas sudah >0.50, didapat nilai SLF tertinggi yaitu sebesar 0.71, 0.78, 0.75, dan 0.75, yang merupakan perwakilan dari promosi kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan supervisi. Namun pada uji CFA kali ini terdapat 3 buah muatan faktor yang nilainya berada <0.50 yang

seharusnya dihapus tetapi peneliti tidak hapus karena mengacu pada Igarria et.al (1997) dalam Wijanto (2008) yang menyatakan bahwa jika ada nilai muatan faktor standar <0.50 tetapi masih >0.30 maka variabel terkait bisa dipertimbangkan untuk tidak dihapus. Tetapi jika nilai muatan faktor standar <0.30 maka variabel terkait bisa dihapuskan dari model.

Dari hasil uji CFA pada karyawan PT. XYZ untuk variabel kinerja karyawan didapat nilai *t-value* sudah lebih besar dari 1.96 dan secara keseluruhan nilai SLF untuk masing-masing variabel manifes sudah >0.50, didapat nilai SLF tertinggi yaitu sebesar 0.79, 0.77, dan 0.76, yang merupakan perwakilan dari *interpersonal impact* dan *quality*.

Besar pengaruh motivasi sebanyak 53% merupakan pengaruh yang cukup besar bagi kepuasan kerja karyawan PT. XYZ itu artinya karyawan sudah cukup termotivasi dalam bekerja demi terwujudnya kepuasan kerja. Locke (1969) dalam Zulkifli (2011) menerangkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada ketidaksesuaian antara ekspektasi, kebutuhan, dan nilai terhadap apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah dicapai melalui pekerjaannya. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Peneliti memperkirakan bahwa ada perbedaan motivasi yang dirasakan oleh karyawan berdasarkan usia dan masa kerjanya. Karyawan yang berusia dibawah 30 tahun dan masa kerja dibawah lima tahun memiliki motivasi bekerja yang tinggi, karena pada usia yang sudah matang dan masa kerja yang masih baru karyawan berlomba-lomba untuk meraih kesuksesan di usia muda mungkin. Semangat kerja yang ada pada diri karyawan pada usia dibawah 30 tahun masih tinggi dan berapi-api, karyawan di usia ini masih bersifat kompetitif dan jika diikuti dengan performa kerja yang baik dan perhatian dari perusahaan terhadap karyawan yang berprestasi, karyawan dapat meraih posisi yang diinginkan dan hal ini masti mengakibatkan kepuasan kerja meningkat. Lain halnya dengan karyawan yang berusia diatas 40 tahun dengan masa kerja diatas sepuluh tahun, karyawan di masa seperti ini biasanya motivasi kerjanya sudah menurun atau cenderung mengalami stagnansi sedangkan dari segi kepuasan kerja sudah cukup positif. Hal ini disebabkan karena karyawan di masa ini sudah merasa kebutuhannya tercukupi dan sudah nyaman dengan posisi yang mereka dapatkan saat ini.

Agar motivasi dan kepuasan kerja dapat terus terjaga positif ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pihak perusahaan untuk karyawannya untuk meningkatkan motivasi yang juga mempengaruhi kepuasan kerja antara lain: menaikkan upah karyawan, memberikan promosi kerja untuk karyawan yang berprestasi, menjamin kepastian kerja, memberikan bonus finansial kepada karyawan yang bekerja dengan baik, memberikan kompensasi kepada karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Memberikan motivasi non-finansial seperti pujian,

semangat, dan perhatian dari atasan juga dapat mempengaruhi psikologi karyawan agar mood yang tercipta selalu positif.

Kecilnya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja sebesar 30% merupakan masalah utama yang peneliti dapatkan di PT. XYZ. Minimnya kesempatan karyawan dalam mengembangkan potensi menyebabkan kepuasan kerja menurun. Karyawan pada level jabatan *staff* maupun operator mengeluhkan bahwa kesempatan mereka mengeksplor kemampuannya sangat sedikit. Karyawan tidak dapat menentukan jalur karir yang mereka inginkan berdasarkan *skill* yang mereka miliki.

Pengembangan karir di awal masa bekerja memang sudah baik dengan adanya OJT atau *on the job training* selama 6 bulan. Karyawan yang masa kerjanya dibawah lima tahun mengeluhkan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan cenderung membosankan, mereka merasa kurang bisa mengeksplor kreativitas maupun ide-ide yang mereka miliki. Lain halnya untuk karyawan senior mulai dari ketua seksi sampai ketua divisi dan yang sederajat menyatakan bahwa mereka sudah nyaman dengan kondisi mereka saat ini meskipun tidak semua karyawan senior memiliki pendidikan terakhir seorang sarjana ataupun diploma. Karyawan yang berusia lebih dari 40 tahun dengan masa kerja diatas 10 tahun dapat dikatakan karyawan senior karena sudah memiliki pengalaman kerja yang banyak. Menurut Walker dalam Fransiska (2013), bagi karyawan, karir bahkan dianggap lebih penting dari pada pekerjaan itu sendiri. Seorang karyawan bisa meninggalkan pekerjaannya jika merasa prospek karirnya buruk.

Melalui hasil rekapitulasi nilai pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja berada dalam kategori kurang, hal ini dikarenakan karyawan belum merasa puas dengan strategi pengembangan karir yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan atau strategi pengembangan karir yang diterapkan oleh Pt. XYZ belum sesuai dengan harapan karyawan yang berada dibawah naungannya. Terdapat beberapa metode perencanaan dan pengembangan karir yang dapat dijadikan usaha bagi pihak manajemen di PT. XYZ tujuannya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2010) menyatakan bahwa metode-metode ini biasanya digunakan dalam berbagai kombinasi, seperti: diskusi dengan individu berpengetahuan luas, bahan-bahan pekerjaan yang disediakan perusahaan, sistem penilaian kinerja, lokakarya, rencana pengembangan pribadi, dan cuti "*sabbatical*".

Berdasarkan hasil pengolahan data didapat 24% besar pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan. Angka ini bisa dikatakan kecil sekali, dapat dikatakan bahwa motivasi hanya memberikan sedikit pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. XYZ. Dilihat dari segi demografi, karyawan pada usia dibawah 30 tahun dengan masa kerja kurang dari lima tahun dan rata-rata memiliki pendidikan terakhir sarjana

atau diploma memiliki porsi paling besar di PT. XYZ, karyawan muda ini sudah jelas memiliki semangat kerja yang tinggi, keinginan untuk bersaing juga tinggi, usaha dalam meraih kesuksesan juga berada pada masanya, oleh karena itu dapat dikatakan karyawan pada kategori ini memiliki motivasi bekerja yang tinggi. Namun apabila dilihat dari segi kinerja ternyata motivasi saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja mereka, dikarenakan mereka adalah karyawan muda, pengalaman kerja belum banyak beragam, sehingga tidak menjamin bahwa karyawan muda ini meski bermotivasi tinggi memiliki kinerja yang baik.

Alasan lain yang juga dapat disimpulkan berdasarkan kondisi di perusahaan adalah strategi sistem penilaian kinerja karyawan PT. XYZ belum sesuai dengan kondisi yang ada di perusahaan, budaya setiap perusahaan tentu beda satu dengan yang lain. Menurut Dina Maria (2012) motivasi sering dikaitkan (baik oleh para manajer dan karyawan) dengan gaji yang tinggi, atau imbalan non-finansial yang terlalu sedikit. Ada cara lain selain memotivasi karyawan lewat keuangan yaitu motivasi secara non-finansial, motivasi non-finansial bisa digunakan untuk memotivasi karyawan dan menjaganya tetap bekerja di PT. XYZ. Motivasi non-finansial ini contohnya seperti adanya aturan yang jelas dan tujuan individual yang realistis, perhatian dan penghargaan terhadap *skill* khusus yang dimiliki karyawan, menciptakan dan mempertahankan lingkungan yang bersahabat di antara karyawan, bekerja sama dan saling menghormati antara rekan kerja, adanya konsultasi dan keterlibatan karyawan dalam penyusunan target individu dan dalam memecahkan beberapa permasalahan yang berhubungan dengan perusahaan, adanya sistem yang transparan dari penghargaan dan promosi.

Pengembangan karir karyawan secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 56%, yang artinya kinerja karyawan secara tidak langsung juga mempengaruhi efektivitas perusahaan. Ada beberapa hal yang dapat membuat pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya pemberian *coaching*, pelatihan dan pengembangan *skill*, pemberdayaan SDM, partisipasi, dan delegasi. Pemberian pelatihan dan pengembangan pada karyawan baru melalui *on the job training* di PT. XYZ memberikan wadah bagi karyawan baru untuk mengembangkan *skill*nya.

Hal yang dapat dijadikan masukan agar pengembangan karir dapat terus memberikan pengaruh positif untuk kinerja karyawan adalah dengan cara membiarkan karyawan berpartisipasi dalam kebijakan perusahaan atau dalam pengambilan keputusan salah satu contohnya adalah dengan melakukan *brainstorming*, sehingga dampaknya akan meningkatkan kinerja karyawan, partisipasi ini dapat membuat karyawan menjadi lebih cerdas dalam membuat keputusan.

Besar pengaruh positif yang diberikan oleh karyawan PT. XYZ melalui kepuasan kerja terhadap

kinerja karyawan adalah sebesar 31% persentase ini bisa dikatakan relatif kecil hal ini bisa terjadi karena berbagai alasan. Untuk dapat mengatasi hal tersebut peneliti mengusulkan agar PT. XYZ baiknya memperbaiki sistem supervisi yang ada di perusahaan, tujuannya adalah dengan memberikan pengarahan kepada supervisor untuk lebih *concern* kepada bawahannya. Morad et.al (2012) menyatakan bahwa manajer perusahaan harus menjelaskan tentang tugas-tugas mereka secara individu dan membangun kepercayaan diri mereka yang tujuannya adalah untuk mengubah perilaku karyawan dari bekerja seadanya menjadi berusaha dengan maksimal dan merasa sukses dengan usaha yang mereka lakukan. Karyawan yang mengeluhkan keadaan ini rata-rata berada pada level jabatan ketua seksi ke bawah (staf, *officer* dan operator) mereka menyatakan ketidakpuasannya terhadap upah yang mereka dapat selama bekerja di PT. XYZ. Hal ini yang menjadi perhatian utama peneliti bahwa ketidakpuasan karyawan berasal dari masalah finansial. Hal lain yang menjadi permasalahan adalah keraguan karyawan selama bekerja di perusahaan, karyawan yang memiliki masa kerja di antara 5-10 tahun khawatir akan masa depan karir mereka jika dalam bekerja tidak mengalami peningkatan.

Manajer melakukan *monitoring* secara tidak langsung dan membiarkan karyawan berkreasi sampai batas tertentu, membuat keputusan dengan pikirannya sendiri, dapat menyebabkan inovasi dalam pekerjaan. Peneliti menyarankan agar pihak manajemen PT. XYZ melakukan sedikit perubahan dalam usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, menyesuaikan gaji berdasarkan beban pekerjaan yang diberikan, memberikan promosi kerja bagi karyawan berprestasi, juga menciptakan suasana kerja yang nyaman dengan supervisi yang baik.

KESIMPULAN

Bahwa teori yang menyatakan adanya pengaruh positif antara variabel motivasi, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan adalah benar. Hal ini dibuktikan dengan adanya persentase besar pengaruh pada masing-masing variabel. Pertama, variabel motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, yang pengaruhnya adalah sebesar 53%. Kedua, variabel pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, yang pengaruhnya adalah sebesar 30%. Ketiga, variabel motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, yang pengaruhnya adalah sebesar 24%. Keempat, variabel pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, yang pengaruhnya adalah sebesar 56%. Kelima, variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, yang pengaruhnya adalah sebesar 31%.

DAFTAR PUSTAKA

- Engko, C. 2008. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual dengan Self Esteem dan Self Efficiency Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Akuntansi Vol.10 No. 1*
- Fransiska, Y. 2013. Pengaruh pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Pegawai terhadap kepuasan kerja Pegawai Radio Republik Indonesia Cabang Pekanbaru.
- Indraswari, M. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan Kantor Unit PT. Telkom Regional IV Semarang. *Tugas Akhir*. Universitas Diponegoro.
- Khaeron, M. 2009. Motivasi, Pengembangan Karir, dan iklim Organisasi Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Analisis Manajemen Vol. 4 No. 1*
- Morad, et al. 2012. Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*
- Kosasih, N. 2007. Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan Vol. 3 No. 2*
- Panudju, A. 2003. Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Unit Produksi PT. X Palembang. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 1 No. 2*.
- Prabu, A. 2005. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai BKKBN Muara Enim. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya. Hal 4-8*
- Rivai, V & Basri, A. 2004. PERFORMANCE APPRAISAL: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Rajawali Pers. Jakarta
- Sharma, et al. 2012. Performance Appraisal and Career Development. *VSRD International Journal of Business and Management Research*
- Septyawati, N. 2009. Analisis Pengembangan Karir Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
- Siregar, E. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kinerja Individual, dan Sistem Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Penabur*
- Suryana, N, et. al. 2009. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan. *Annual Report PT. Internasional Nickel Indonesia*
- Wijanto, S.H. 2008. Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8. Graha ilmu. Jakarta
- Winardi, et. al. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. Universitas Syiah Kuala
- Winardo, D. 2010. Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya. *Tugas Akhir*. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Surabaya.