

PENGARUH KOMPENSASI, PENILAIAN KINERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN GUNAS LAND

Hilmani Wan Syayuqoni¹, Joko Rianto², Erialdy³

Program Pascasarjana Universitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

E-mail Corespondent: jokorianto@unis.ac.id

Abstrak

Kemajuan perusahaan yang berkelanjutan sangat bergantung pada kualitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh kompensasi, penilaian kinerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Perusahaan Gunas Land. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif verifikatif dengan metode Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan bantuan peranti lunak SmartPLS 3.0. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan Perusahaan Gunas Land yang berjumlah 58 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh (sensus) $N = 58$. Hasil evaluasi outer model menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen ($AVE > 0,50$), validitas diskriminan, dan reliabilitas (Composite Reliability & Cronbach's Alpha $> 0,70$). Hasil pengujian inner model menunjukkan bahwa kompensasi ($O = 0,336$; $t = 3,120$; $p = 0,002$) dan pengembangan karir ($O = 0,446$; $t = 4,852$; $p = 0,000$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($O = 0,766$; $t = 5,640$; $p = 0,000$). Selanjutnya, kompensasi dan penilaian kinerja berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (full mediation), sedangkan kompensasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan ($O = -0,146$; $t = 1,281$; $p = 0,201$). Nilai R-Square untuk kepuasan kerja adalah 0,538 (53,8%) dan untuk kinerja karyawan sebesar 0,600 (60,0%). Perusahaan disarankan untuk memperkuat sistem penilaian kinerja berbasis coaching dan transparansi jenjang karir guna mengoptimalkan kepuasan dan kinerja pegawai.

Kata kunci: Kompensasi, Penilaian Kinerja, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

Abstract

Sustainable company progress heavily relies on effective human resource management. This study aims to empirically analyze the impact of compensation, performance appraisal, and career development on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at Gunas Land Company. A quantitative verificative approach was employed using Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) via SmartPLS 3.0. The target population comprised all 58 employees of Gunas Land Company, utilizing a saturation sampling (census) technique with $N = 58$. Outer model evaluations confirmed that all constructs met the standards for convergent validity ($AVE > 0.50$), discriminant validity, and composite reliability (> 0.70).

Inner model testing revealed that compensation ($O = 0.336$, $t = 3.120$, $p = 0.002$) and career development ($O = 0.446$, $t = 4.852$, $p = 0.000$) significantly and positively impacted job satisfaction. Job satisfaction significantly enhanced employee performance ($O = 0.766$, $t = 5.640$, $p = 0.000$). Furthermore, compensation and performance appraisal indirectly affected employee performance significantly through job satisfaction (full mediation), whereas compensation had no direct significant effect on employee performance ($O = -0.146$, $t = 1.281$, $p = 0.201$). The R-Square values were 0.538 for job satisfaction and 0.600 for employee performance. Management is advised to enhance coaching-based performance appraisals and career path transparency to maximize employee satisfaction and overall organizational output.

Keywords: *Compensation, Performance Appraisal, Career Development, Job Satisfaction, Employee Performance*

A. Pendahuluan

Di era persaingan bisnis properti dan pengembang real estat yang semakin dinamis, keunggulan kompetitif organisasi tidak lagi semata-mata ditentukan oleh penguasaan aset fisik atau modal finansial, melainkan sangat bergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Perusahaan Gunas Land (Gunas Land Group / PT Peratama Sakatojaya) sebagai salah satu entitas bisnis yang bergerak di bidang manajemen properti dan investasi real estat menyadari betul pentingnya memelihara kinerja karyawan agar senantiasa berada pada tingkat optimal. Kinerja karyawan merupakan cerminan dari hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Untuk mewujudkan pencapaian sasaran strategis perusahaan, manajemen dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui penataan kompensasi yang adil, penilaian kinerja yang akurat, serta penyediaan jalur pengembangan karir yang transparan.

Kompensasi merupakan salah satu pendorong utama motivasi dan retensi SDM. Menurut Hasibuan (2018), kompensasi mencakup semua pendapatan berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi yang bersaing dan memenuhi kaidah keadilan internal maupun eksternal akan memberikan rasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan rasa puas dalam bekerja. Namun demikian, penyediaan kompensasi finansial semata tidak cukup jika tidak diimbangi dengan sistem penilaian kinerja yang objektif. Penilaian kinerja (performance appraisal) berfungsi sebagai instrumen evaluatif sekaligus pembinaan (coaching) untuk mengukur sejauh mana karyawan memenuhi standar kompetensi dan target kerja yang ditetapkan (Dessler, 2020). Penilaian kinerja yang transparan dan konstruktif membantu pegawai memahami ekspektasi organisasi serta memberikan motivasi untuk memperbaiki kekurangan operasional.

Selain kompensasi dan penilaian kinerja, pengembangan karir menjadi aspek yang sangat krusial bagi generasi pekerja modern. Pengembangan karir mencakup kegiatan-kegiatan manajemen SDM untuk membantu pegawai menyusun dan merealisasikan perencanaan

karir pribadinya di dalam organisasi (Handoko, 2017). Adanya kepastian jenjang promosi dan kesempatan pelatihan berkelanjutan menumbuhkan harapan masa depan pegawai, sehingga mencegah timbulnya kejenuhan atau niat untuk berpindah perusahaan (turnover intention). Kombinasi dari kompensasi yang layak, evaluasi kinerja yang adil, dan prospek karir yang cerah bermuara pada terbentuknya kepuasan kerja (job satisfaction). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan menyenangkan atau emosi positif yang timbul dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2015). Pegawai yang merasa puas dalam bekerja cenderung memiliki komitmen yang tinggi dan menunjukkan dedikasi ekstra dalam menyelesaikan setiap beban tugas.

Meskipun hubungan antar variabel SDM telah banyak dikaji, masih terdapat keterbatasan literatur mengenai bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam memediasi hubungan antara kompensasi, penilaian kinerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan secara simultan pada perusahaan pengembang properti skala menengah. Beberapa penelitian sebelumnya mencatat adanya fenomena kontradiktif, di mana kompensasi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja apabila tidak disertai dengan perasaan puas dalam pekerjaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis secara komprehensif struktur hubungan kausal tersebut pada Perusahaan Gunas Land. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen SDM serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen Gunas Land dalam merumuskan kebijakan pengelolaan karyawan yang lebih efektif.

B. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan spesifikasi penelitian verifikatif dan asosiatif kausal. Pendekatan ini dipilih untuk menguji hipotesis hubungan kausal antara variabel eksogen (Kompensasi X1, Penilaian Kinerja X2, Pengembangan Karir X3), variabel intervening (Kepuasan Kerja Y), dan variabel endogen (Kinerja Karyawan Z). Penelitian dilaksanakan di Perusahaan Gunas Land yang berlokasi di Jakarta.

Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh karyawan tetap maupun kontrak yang bekerja di Perusahaan Gunas Land, dengan total populasi terdata sebanyak 58 orang. Mengingat jumlah populasi relatif terbatas (< 100 orang), teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah metode sampel jenuh atau sensus (Sugiyono, 2019). Dengan demikian, seluruh anggota populasi yang berjumlah 58 pegawai dijadikan sebagai responden penelitian (N = 58). Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup yang diukur menggunakan Skala Likert 5 poin, mulai dari skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga skor 5 (Sangat Setuju).

Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan bantuan peranti lunak SmartPLS 3.0. Analisis SEM-PLS dinilai sangat tepat karena mampu menangani model penelitian yang kompleks dengan variabel intervening serta ukuran sampel yang terbatas tanpa

mensyaratkan asumsi distribusi normal multivariat (Ghozali & Latan, 2015). Tahapan evaluasi model pengujian meliputi dua bagian utama:

- 1. Evaluasi Outer Model (Measurement Model):** Menguji validitas konvergen melalui nilai outer loading ($> 0,70$) dan Average Variance Extracted ($AVE > 0,50$), validitas diskriminan melalui nilai Cross Loading dan kriteria Fornell-Larcker, serta uji reliabilitas konstruk menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability ($> 0,70$).
- 2. Evaluasi Inner Model (Structural Model):** Menilai koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), serta melakukan pengujian hipotesis (Path Coefficients) menggunakan prosedur resampling bootstrapping dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ (t -statistik $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$).

C. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari 58 responden di Perusahaan Gunas Land, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 45 orang (77,6%), sedangkan responden perempuan berjumlah 13 orang (22,4%). Distribusi usia menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada kelompok usia produktif antara 26–35 tahun (51,7%) dan 36–45 tahun (29,3%). Dari tingkat pendidikan terakhir, mayoritas pegawai berpendidikan Sarjana / D4/S1 (62,1%) dan Diploma D3 (20,7%). Profil demografi ini mengindikasikan bahwa tenaga kerja di Perusahaan Gunas Land memiliki tingkat matang secara usia serta latar belakang pendidikan yang memadai dalam menjalankan operasional perusahaan.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi outer model dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen kuesioner yang digunakan sah dan andal dalam mengukur setiap variabel laten. Hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator indikator dari variabel Kompensasi (X1), Penilaian Kinerja (X2), Pengembangan Karir (X3), Kepuasan Kerja (Y), dan Kinerja Karyawan (Z) memiliki nilai outer loading di atas 0,50 hingga 0,887. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk seluruh variabel berada di atas ambang batas 0,50.

Tabel 1. Evaluasi Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Variabel Laten	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Kompensasi (X1)	0,853	0,886	0,534	Memenuhi
Penilaian Kinerja (X2)	0,885	0,909	0,593	Memenuhi
Pengembangan Karir (X3)	0,896	0,918	0,500	Memenuhi
Kepuasan Kerja (Y)	0,901	0,919	0,589	Memenuhi
Kinerja Karyawan (Z)	0,923	0,935	0,563	Memenuhi

Sebagaimana disajikan pada Tabel 1, nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk seluruh variabel berada di atas 0,70 (skor tertinggi dicapai oleh Kinerja Karyawan Z dengan CR = 0,935). Nilai AVE untuk kelima variabel berada pada rentang 0,500 hingga 0,593 ($> 0,50$). Hasil uji validitas diskriminan melalui kriteria Fornell-Larcker juga mengonfirmasi bahwa nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan sangat reliabel untuk pengujian model struktural lanjutan.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model) dan Uji Hipotesis

Evaluasi inner model dilakukan dengan mengamati nilai R-Square (R^2) untuk mengukur besarnya variansi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel prediktor. Hasil olahan SmartPLS 3.0 menunjukkan bahwa nilai R-Square untuk variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,538. Hal ini berarti 53,8% variansi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh Kompensasi, Penilaian Kinerja, dan Pengembangan Karir (kategori moderat/sedang). Sementara itu, nilai R-Square untuk variabel Kinerja Karyawan (Z) mencapai 0,600, yang menunjukkan bahwa 60,0% variansi Kinerja Karyawan dijelaskan oleh Kompensasi, Penilaian Kinerja, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya 40,0% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model.

Pengujian hipotesis langsung (Direct Effects) dan tidak langsung (Indirect Effects) dilakukan melalui metode bootstrapping dengan 5.000 sampel ulang. Rangkuman koefisien jalur (Original Sample O), t-statistik, dan p-value disajikan pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (Direct Effects)

Hubungan Jalur (Direct Effect)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T-Statistic	P-Value	Keputusan
Kompensasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,336	0,317	3,120	0,002	Diterima
Pengembangan Karir (X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,446	0,424	4,852	0,000	Diterima
Kompensasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Z)	-0,146	-0,106	1,281	0,201	Ditolak
Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	0,766	0,776	5,640	0,000	Diterima
Penilaian Kinerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,245	0,238	2,410	0,016	Diterima

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effects)

Jalur Pengaruh Tidak Langsung (Intervening)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T-Statistic	P-Value	Keputusan

Kompensasi (X1) -> Kepuasan (Y) -> Kinerja (Z)	0,257	0,246	2,845	0,005	Diterima (Mediasi)
Penilaian Kinerja (X2) -> Kepuasan (Y) -> Kinerja (Z)	0,175	0,182	3,967	0,018	Diterima (Mediasi)
Pengembangan Karir (X3) -> Kepuasan (Y) -> Kinerja (Z)	0,342	0,329	4,112	0,000	Diterima (Mediasi)

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Hasil pengujian statistik membuktikan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($O = 0,336$; $t = 3,120$; $p = 0,002$). Artinya, semakin adil dan bersaing paket kompensasi yang diterima pegawai Perusahaan Gunas Land, semakin tinggi rasa puas yang dialami karyawan. Namun demikian, kompensasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($O = -0,146$; $t = 1,281$; $p = 0,201$). Temuan ini sangat menarik karena mengonfirmasi bahwa pemberian kompensasi finansial tidak secara otomatis memicu peningkatan kinerja individu apabila tidak melewati perasaan puas terlebih dahulu. Uji pengaruh tidak langsung membuktikan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja ($O = 0,257$; $t = 2,845$; $p = 0,005$). Dengan kata lain, Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel pemediasi penuh (Full Mediation) dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja.

2. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Penilaian kinerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($O = 0,245$; $t = 2,410$; $p = 0,016$). Sistem evaluasi yang obyektif memberikan kepastian mengenai standar kerja dan umpan balik yang konstruktif. Secara tidak langsung, Penilaian Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja ($O = 0,175$; $t = 3,967$; $p = 0,018$). Penilaian kinerja yang berkesinambungan yang difungsikan sebagai sarana pembinaan (coaching) mampu mendorong perbaikan kualitas kerja karena menyediakan arahan ekspektasi yang transparan.

3. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Pengembangan karir memiliki koefisien jalur terbesar terhadap Kepuasan Kerja ($O = 0,446$; $t = 4,852$; $p = 0,000$), yang menunjukkan bahwa kejelasan prospek karir merupakan prediktor paling dominan dalam menentukan tingkat kepuasan pegawai di Perusahaan Gunas Land. Pengembangan karir juga berpengaruh tidak langsung secara kuat terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja ($O = 0,342$; $t = 4,112$; $p = 0,000$). Ketika perusahaan menyediakan kesempatan pelatihan dan kriteria promosi jabatan yang adil, karyawan merasa memiliki masa depan yang cerah, sehingga mendorong performa kerja maksimal.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara sangat kuat terhadap Kinerja Karyawan ($O = 0,766$; $t = 5,640$; $p = 0,000$). Temuan ini selaras dengan Two-Factor Theory dari Herzberg serta temuan Luthans (2015), di mana perasaan bahagia dan dihargai dalam lingkungan

kerja menjadi fondasi utama bagi peningkatan efisiensi, ketepatan waktu, dan kualitas output kerja pegawai.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh kompensasi, penilaian kinerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Perusahaan Gunas Land, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Perusahaan Gunas Land.
2. Penilaian Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Perusahaan Gunas Land.
3. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Perusahaan Gunas Land (prediktor paling dominan).
4. Kompensasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Gunas Land.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Gunas Land.
6. Kompensasi, Penilaian Kinerja, dan Pengembangan Karir berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (Full Mediation).

Referensi

Buku

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Konsep dan Indikator*. Riau: Zanafa Publishing.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (Edisi 2)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Edisi 2)*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Jakarta: Luxima Media.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (13th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.

Supomo, & Nurhayati, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Yrama Widya.

Jurnal

- Andora, E. S., Zainuddin, M., & Nizwardi, J. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Publik: Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(1), 45-56.
- Aritonang, A., & Prahiawan, W. (2024). Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Generasi Muda. *Jurnal Administrasi Publik Binataruna*, 6(1), 88-101.
- Erialdy, E. (2024). Employee performance appraisal using individual performance management. *JPPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 361-367.
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moyer, N. (2020). Performance management can be fixed: An evidence-based approach. *Harvard Business Review*, 98(1), 42-51.
- Purnawati, A., & Yudiastira, I. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MIRAI: Manajemen dan Riset Akuntansi Indonesia*, 9(1), 112-125.
- Purwanto, A., Ratnaningtyas, E. M., & Peny, T. L. L. (2023). Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Akuntansi, Ekonomi*, 2(1), 46-61.