

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
MELALUI *EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY* SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING* PADA PT PG RAJAWALI I**

**Septina Rizki Lutfia Ulya
Misbahuddin Azzuhri, SE., MM., CPHR**

Program Studi Manajemen
Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya

ABSTRACT

The research aims to determine the effect of performance assessment and career development on employee work satisfaction through equal employment opportunity at PT PG Rajawali I. This study uses all population members as the samples and obtains 75 valid samples. Path analysis is utilized here to identify the extent to which the dependent variables directly or indirectly affect the independent variable through the intervening variable. The research instrument is assessed in terms of its validity and reliability, the hypotheses are tested by t-test, and the classical assumption by normality test. The result of the hypothesis test shows that performance assessment and career development variables have indirect impact on employee's work satisfaction through equal employment opportunity. This suggests that employee's work satisfaction at PT PG Rajawali I is likely to increase when the performance assessment and career development are well-implemented through equal employment opportunity. Out of all measured variables, career development gives the most dominant influence on the employee's work-satisfaction at PT PG Rajawali I.

Keywords: Performance Assessment, Career Development, Equal Employment Opportunity, Work Satisfaction, Human Resource Management.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *equal employment opportunity* pada PT PG Rajawali I Surabaya. Pada penelitian ini digunakan metode sampel jenuh dengan menggunakan seluruh populasi untuk dijadikan sebagai sampel, didapatkan 75 sampel dalam penelitian ini. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel dependen terhadap variabel independen melalui variabel *intervening* digunakan analisis jalur. Uji instrument penelitian yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan untuk uji hipotesis digunakan uji t. Dari hasil hipotesis diketahui bahwa variabel penilaian kinerja dan pengembangan karir memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *equal employment opportunity*. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di PT PG Rajawali I akan meningkat seiring dengan semakin baiknya penilaian kinerja dan pengembangan karir dengan penerapan *equal employment opportunity*. Sedangkan dari variabel tersebut yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah pengembangan karir pada PT PG Rajawali I.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, Pengembangan Karir, *Equal Employment Opportunity*, Kepuasan Kerja, *Human Resource Management*.

1. PENDAHULUAN

Berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah penduduk yang bekerja di Indonesia tahun 2015 mencapai 120 juta. Sedangkan pada bulan Februari 2017, penduduk usia 15 tahun ke atas di Jawa Timur tercatat sebesar 30,31 juta orang. Dari angka tersebut, angkatan kerja mencapai 20,89 juta orang, bertambah sebanyak 392 ribu orang dalam kurun waktu setahun dibandingkan dengan data Februari 2017. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan jumlah angkatan kerja yang signifikan harus diimbangi dengan semakin pesatnya pergerakan

perusahaan BUMN yang ada di Jawa Timur yang dapat memanfaatkan dan mengelola sumber daya manusia yang ada dengan baik.

PT PG Rajawali I yang berkedudukan di Surabaya Jawa Timur yang merupakan anak perusahaan dari PT Rajawali Nusantara Indonesia, adalah salah satu perusahaan milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang agroindustri dengan produk utama gula. Perusahaan ini merupakan perusahaan persero yang senantiasa mengutamakan kualitas produk dan layanan dalam upayanya melaksanakan dan menunjang program pemerintah di bidang

ekonomi dan pembangunan nasional sebagaimana yang telah disebutkan dalam Undang-Undang nomor 19 tahun 2003. Hal ini sejalan dengan visi PT PG Rajawali I, yaitu menjadi industri berbasis tebu yang unggul dalam persaingan global dan berwawasan lingkungan berlandaskan tata kelola perusahaan yang baik.

PT PG Rajawali I adalah perusahaan yang tunduk dan patuh dengan segala ketentuan hukum yang berlaku di Indonesia. Salah satu bentuk upaya tunduk dan patuh hukum suatu perusahaan adalah dengan memperhatikan ketenagakerjaan dan sumber daya manusia, seperti yang tertera pada Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. PT PG Rajawali I berupaya melakukan pembangunan ketenagakerjaan dengan memberdayakan tenaga kerja secara optimal dan manusiawi. Perusahaan tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga memperhatikan sumber daya manusia yang ada dengan melakukan pengelolaan sumber daya yang baik.

Upaya PT PG Rajawali I dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dimulai dengan *mindset* perusahaan yang menganggap bahwa sumber daya manusia sebagai *human capital*. Perusahaan mengupayakan suatu manajemen sumber daya manusia yang strategis untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan menitik beratkan program-program sumber daya manusia sesuai dengan harapan karyawan. Hal ini dilakukan untuk mencapai visi dan misi perusahaan dengan optimal melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan meyakini bahwa dengan terbentuknya kepuasan kerja, setiap karyawan akan bekerja dengan baik dan maksimal dan hal tersebut akan berdampak positif bagi produktivitas perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan penting bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja karyawan sangat dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Kepuasan kerja dapat menghasilkan

suatu perasaan positif terhadap pekerjaan, Robbins dan Judge (2015). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif tentang pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui perilaku, akan mengarah pada keinginan meninggalkan organisasi. Kepuasan kerja dapat diukur dari lima dimensi, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja, Luthan (2006). Dari lima dimensi tersebut, perlu adanya perlakuan yang sama dan objektif untuk dapat mengukur dengan baik kepuasan kerja karyawan. Kesempatan dan perlakuan sama atas pekerjaan adalah suatu hal yang diinginkan oleh setiap orang khususnya karyawan yang bekerja di perusahaan. Hal tersebut menyangkut bagaimana seseorang dapat diperlakukan dengan adil dan sama tanpa diskriminasi.

Kesempatan dan perlakuan yang sama erat kaitannya dengan

equal employment opportunity. *Equal employment opportunity* dapat diwujudkan dengan tindakan pemberi kerja atas pemberian kesempatan dan perlakuan yang sama dalam semua aspek yang berhubungan dengan pekerjaan kepada setiap insan di dunia, Bangun (2012). Di dalam UU No 13 Tahun 2003 pasal 6, setiap pekerja/buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha. Artinya, perusahaan harus memberikan hak dan kewajiban pekerja tanpa memandang suku, ras, agama, jenis kelamin, warna kulit, keturunan, dan aliran politik. Dengan mendapatkan perlakuan yang sama dalam segala aspek, dan tidak memandang jenis dan golongan tertentu, seorang karyawan di perusahaan akan merasa dihargai oleh perusahaan atas kinerjanya. Oleh karena itu, program kesempatan dan perlakuan sama atas pekerjaan sangat penting dilakukan dalam suatu organisasi untuk mengurangi diskriminasi. Kesetaraan kesempatan kerja perlu dijadikan perhatian khusus bagi perusahaan, mengingat hal ini penting untuk

menciptakan kepuasan kerja karyawan yang berdampak positif terhadap kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan. Prinsip kesetaraan dan non-diskriminasi di tempat kerja merupakan prinsip dasar ketenagakerjaan yang juga sudah termuat dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dimana prinsip ini bermaksud untuk menjunjung harkat dan martabat manusia dalam mewujudkan keadilan sosial dan ekonominya.

Berdasarkan penelitian Januari, Utami, dan Ruhana (2015) penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim, Mondy (2008). Penilaian kinerja tidak hanya digunakan sebagai sarana mengevaluasi kinerja karyawan di perusahaan. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai sarana pengembangan diri dari setiap karyawan yang ada di perusahaan. Penilaian kinerja yang baik tentunya harus memiliki standar ukur yang jelas dan dilalukan dengan objektif

sesuai dengan kemampuan yang dimiliki masing-masing individu yang ada di perusahaan. Dengan penilaian kinerja yang memuaskan, hal ini akan berdampak baik bagi kepuasan kerja karyawan yang juga akan menambah semangat kerja untuk bekerja dengan baik di perusahaan.

Dalam proses sumber daya manusia, penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan, Mondy (2008). Pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen bagi perusahaan. Suatu pengembangan karir yang dikorelasikan dengan penilaian kinerja akan menciptakan pemeliharaan sistem yang baik bagi perusahaan meliputi pengembangan perusahaan dan individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi

kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia. Pengembangan karir juga sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Darmawansyah (2012) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu dikaji lebih lanjut tentang bagaimana PT PG Rajawali I dapat mengupayakan tercapainya visi dan misi perusahaan dengan pendekatan sumber daya manusia. Dengan mengkaji penilaian kinerja dan pengembangan karir melalui pendekatan *equal employment opportunity* (kesetaraan kesempatan kerja), diharapkan perusahaan dapat menciptakan suatu kepuasan kerja bagi karyawan perusahaan yang dapat memunculkan sikap kerja positif karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan semangat karyawan dalam bekerja di perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap *equal employment opportunity* di PT PG Rajawali I?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap *equal employment opportunity* di PT PG Rajawali I?
3. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT PG Rajawali I?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT PG Rajawali I?
5. Apakah *equal employment opportunity* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT PG Rajawali I?
6. Apakah penilaian kinerja berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *equal employment opportunity* di PT PG Rajawali I?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *equal employment opportunity* di PT PG Rajawali I?

2. LANDASAN TEORI

Penilaian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2009), penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar penilaian, kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Menurut Bangun (2012), penilaian kinerja memiliki peran dan manfaat antara lain:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi
3. Pemeliharaan sistem
4. Dokumentasi

Menurut Mondy (2008), ada beberapa aspek yang dapat ditentukan untuk kriteria yang paling umum, antara lain:

1. Sifat
2. Perilaku
3. Kompetensi
4. Pencapaian Tujuan
5. Potensi Kebajikan

Menurut Dessler (2015), ada beberapa cara untuk menetapkan sasaran yang efektif:

1. Menetapkan sasaran yang spesifik
2. Menetapkan sasaran yang dapat diukur.
3. Menetapkan sasaran yang menantang tetapi dapat dilakukan.
4. Mendorong partisipasi.

Menurut Mondy (2008), ada beberapa metode penilaian kinerja, antara lain:

1. Metode Penilaian Umpan Balik 360 Derajat
2. Metode Skala Penilaian
3. Metode Insiden Kritis
4. Metode Esai
5. Metode Standar Kerja
6. Metode Peringkat
7. Metode Distribusi Dipaksakan
8. Metode Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan
9. Sistem Berbagi Hasil

Pengembangan Karir

Menurut Mondy (2008) karir adalah jalur umum yang dipilih seseorang untuk diikuti sepanjang kehidupan kerjanya. Dulu, sebuah karir adalah urutan posisi-posisi terkait pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang masa hidupnya,

meskipun tidak selalu pada perusahaan yang sama. Namun, dewasa ini hanya sedikit pekerjaan yang relatif tetap.

Menurut Mondy (2008), pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

Menurut Mondy (2008), metode perencanaan dan pengembangan karir yang saat ini digunakan, yaitu:

- a. *Manager / Employee Self-Service*, banyak perusahaan memberi manajer kemampuan *online* untuk membantu para karyawan dalam merencanakan jalur karir mereka dan mengembangkan kompetensi-kompetensi yang diperlukan.
- b. Diskusi dengan Orang - orang Berpengetahuan, para profesional sumber daya manusia merupakan titik pusat untuk memberikan bantuan pada topik yang dibutuhkan.
- c. Material Perusahaan, memberikan material yang

dikembangkan khusus untuk membantu para karyawannya dalam perencanaan dan pengembangan karir.

- d. Sistem Penilaian Kinerja, bisa menjadi alat yang berguna dalam perencanaan dan pengembangan karir.
- e. Lokakarya, para karyawan mendefinisikan dan mencocokkan tujuan karir spesifik mereka dengan kebutuhan-kebutuhan perusahaan.
- f. Rencana Pengembangan Pribadi, bisa menjadi inti dari rencana karir yang lebih luas seperti menetapkan strategi-strategi alternatif jangka panjang, mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan belajar jangka panjang seseorang, dan menetapkan rencana pengembangan pribadi .

Equal Employment Opportunity

Equal Employment Opportunity merupakan konsep yang luas yang menunjukkan bahwa setiap orang harus mendapat perlakuan yang sama pada semua tindakan yang berhubungan dengan pekerjaan. Setiap orang yang berada di bawah

undang-undang kesetaraan kesempatan kerja dilindungi dari perlakuan diskriminasi yang menentang hukum yang muncul pada saat orang-orang memiliki karakteristik umum mendapat perlakuan diskriminasi berdasar karakteristik itu, Mathis dan Jackson, 2006).

Menurut Bangun (2012), *Equal Employment Opportunity* adalah suatu tindakan yang dilakukan pemberi kerja atas pemberian kesempatan dan perlakuan yang sama dalam semua aspek yang berhubungan dengan pekerjaan kepada setiap insan di dunia.

Menurut Bangun (2012), *Equal Employment Opportunity* memiliki beberapa sifat sebagai berikut:

- a. Terbuka, informasi tentang pekerjaan harus disampaikan secara jelas kepada setiap pencari kerja sesuai dengan jenis dan persyaratan pekerjaan, waktu dan tempat pendaftaran, serta upah.
- b. Bebas, para pencari kerja bebas memilih pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

- c. Merata, setiap pekerja harus mempunyai kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan.
- d. Objektif, pemberi kerja dan orang yang memiliki wewenang melakukan penilaian kinerja agar melaksanakan tugasnya secara objektif.
- e. Adil, setiap pekerja harus diberikan penghargaan yang setimpal pula. Pemberian kompensasi harus sesuai dengan besarnya jasa yang mereka sumbangkan atas pekerjaannya.
- f. Peduli, perlu diperhatikan keselamatan dan kesehatan setiap pemangku pekerjaan untuk meningkatkan efektivitas bekerja.

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2015), kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya.

- a. *Turnover*, kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah, dan sebaliknya.

- b. Tingkat Ketidak Hadiran (absen) pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tinggi.
- c. Umur, ada kecenderungan pegawai yang lebih tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda.
- d. Tingkat Pekerjaan, pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas.
- e. Ukuran Organisasi Perusahaan, ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai.

Menurut Luthans (2006), ada lima dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang, antara lain:

- 1. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
- 2. Gaji (*pay*)
- 3. Kesempatan promosi (*opportunity of promotion*)
- 4. Pengawasan (*supervision*)
- 5. Rekan Kerja (*coworkers*)

Menurut Robbins dan Judge (2015), ada empat respon pekerja terhadap ketidakpuasan terhadap pekerjaannya, yaitu:

- 1. Keluar (*exit*), perilaku yang mengarah pada meninggalkan organisasi.
- 2. Suara (*voice*), diungkapkan melalui percobaan untuk memperbaiki kondisi secara aktif dan konstruktif.
- 3. Loyalitas (*loyalty*), diungkapkan melalui cara pasif menunggu kondisi-kondisi itu membaik.
- 4. Pengabdian (*neglect*), membiarkan kondisi memburuk.

3. HIPOTESIS PENELITIAN

H₁: Terdapat pengaruh Penilaian Kinerja (X₁) terhadap *Equal Employment Opportunity* (Z).

H₂: Terdapat pengaruh Pengembangan Karir (X₂) terhadap *Equal Employment Opportunity* (Z).

H₃: Terdapat pengaruh Penilaian Kinerja (X₁) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

H₄: Terdapat pengaruh Pengembangan Karir (X₂) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

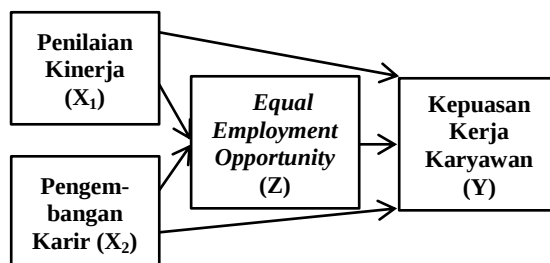
H₅: Terdapat pengaruh *Equal Employment Opportunity* (Z) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

H₆: Terdapat pengaruh tidak langsung Penilaian Kinerja (X₁)

terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) melalui *Equal Employment Opportunity* (Z).

H₇: Terdapat pengaruh tidak langsung Pengembangan Karir (X₂) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) melalui *Equal Employment Opportunity* (Z).

Gambar 1 Model Hipotesis



4. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut serta hasilnya. Selain itu dalam penelitian kuantitatif juga ada data berupa informasi kualitatif, Arikunto (2009).

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*). Menurut Thoifah (2015), penelitian deskriptif adalah suatu metode penelitian yang ditujukan untuk

menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, yang berlangsung saat ini atau saat yang lampau.

Penelitian ini dikategorikan ke dalam bentuk paradigma jalur. Teknik analisis statistik yang digunakan dinamakan analisis jalur. Analisis jalur merupakan suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung, Rutherford (1993) dikutip oleh Suwarno, (2007).

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2015), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam hal ini populasi dari penelitian yang peneliti lakukan adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT PG Rajawali I kantor direksi selain karyawan pimpinan yang berjumlah 87 orang karyawan.

Sampel adalah subset dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota populasi, Ferdinan (2011). Dalam penelitian ini, diambil sampel sejumlah 87 orang dari karyawan PT PG Rajawali I kantor direksi. Akan tetapi dikarenakan adanya keterbatasan dari peneliti dan juga terkendala kesibukan karyawan, kuesioner yang kembali berjumlah 75. Menurut Sugiyono (2012), dalam penelitian *multivariate* (termasuk analisis regresi berganda) ukuran sampel sebaiknya 10 kali lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian. Sehingga dalam penelitian perhitungan sampelnya adalah sebagai berikut:

1. Jumlah variabel = 4 variabel
2. Jumlah sampel yang diambil $10 \times 4 = 40$ sampel.

Dari perhitungan tersebut, sampel penelitian ini yang berjumlah 75 responden telah mencukupi.

4. HASIL

Uji Normalitas

Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

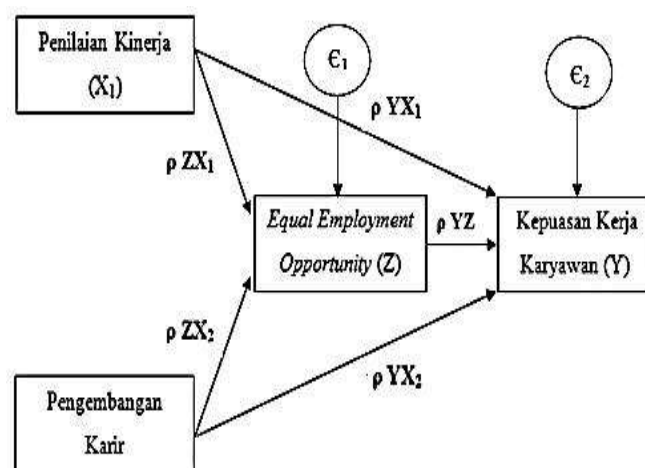
Tabel 1 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

Model	Kolmogorov - Smirnov	Signifikansi	Keterangan
1	0,825	0,504	Normal
2	1,027	0,242	Normal

Sumber : Data primer diolah tahun 2017

Nilai *kolmogorov-smirnov* adalah 0,825 dengan signifikansi 0,504. Sedangkan pada model 2, nilai *kolmogorov-smirnov* adalah 1,027 dengan signifikansi 0,242. Model 1 dan model 2 dapat dikatakan normal karena memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel di dalam penelitian ini memiliki distribusi data yang normal, sehingga sudah memenuhi asumsi normalitas untuk dipakai sebagai persamaan jalur (*path*).

Gambar 2 Diagram Jalur dari Model Teoritan Penelitian



Perhitungan koefisien jalur pada penelitian ini menggunakan analisis regresi *standardize* dengan melihat pada pengaruh secara simultan dan parsial pada masing-masing persamaan. Metode yang

digunakan adalah *ordinary least square* (OLS) yaitu metode kuadrat terkecil dihitung dengan menggunakan bantuan software SPSS Statistik versi 16.

- 1) Pengaruh Penilaian Kinerja (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) terhadap *Equal Employment Opportunity* (Z).

Tabel 4 Pengaruh Penilaian Kinerja (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) terhadap *Equal Employment Opportunity* (Z)

Variabel	Beta	t Hitung	Sig t	Ket
X_1	0,138	1,298	0,198	Tidak Signifikan
X_2	0,501	4,701	0,000	Signifikan
t tabel : 1,678 R square : 0,328				

Sumber : Data primer diolah tahun 2017

- 2) Pengaruh Penilaian Kinerja (X_1), Pengembangan Karir (X_2), dan *Equal Employment Opportunity* (Z) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

Tabel 5 Hasil Pengaruh Penilaian Kinerja (X_1), Pengembangan Karir (X_2), dan *Equal Employment Opportunity* (Z) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

Variabel	Beta	t Hitung	Sig t	Ket
X_1	0,290	2,886	0,005	Signifikan
X_2	0,355	3,128	0,003	Signifikan
Z	0,169	1,538	0,128	Tidak Signifikan
t tabel : 1,679 R square : 0,425				

Sumber : Data primer diolah tahun 2017

Untuk pengaruh tidak langsung, menggunakan Uji Sobel (Ghozali, 2011) dengan cara sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Keterangan :

a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel *intervening*

b = koefisien regresi variabel *intervening* terhadap variabel dependen

SE_a = *standard error of estimation* dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

SE_b = *standard error of estimation* dari pengaruh variabel *intervening* terhadap variabel dependen

Tabel 6 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Path	Sig	Ket
Penilaian Kinerja	<i>Equal Employment Opportunity</i>	0,138	0,198	Tidak Signifikan
Pengembangan Karir	<i>Equal Employment Opportunity</i>	0,501	0,000	Signifikan
Penilaian Kinerja	Kepuasan Kerja Karyawan	0,290	0,005	Signifikan
Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja Karyawan	0,355	0,003	Signifikan
<i>Equal Employment Opportunity</i>	Kepuasan Kerja Karyawan	0,169	0,128	Tidak Signifikan

Sumber data: Data Primer diolah tahun 2017

Tabel 7 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Bebas	Variabel Intervening	Variabel Terikat	Path	Ket
Penilaian Kinerja	<i>Equal Employment Opportunity</i>	Kepuasan Kerja Karyawan	0,920	Signifikan
Pengembangan Karir	<i>Equal Employment Opportunity</i>	Kepuasan Kerja Karyawan	1,700	Signifikan

Sumber data: Data Primer diolah tahun 2017

Tabel 8 Pengaruh Total Analisis Jalur

Variabel Bebas	Variabel Intervening	Variabel Terikat	Path Langsung	Path Tidak Langsung	Total Pengaruh
Penilaian Kinerja (X_1)	<i>Equal Employment Opportunity</i> (Z)	Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	0,290	0,920	1,210
Pengembangan Karir (X_2)	<i>Equal Employment Opportunity</i> (Z)	Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	0,305	1,700	2,055

Employment Opportunity (Z)

Hasil yang diperoleh dari pengujian langsung antara variabel Penilaian Kinerja (X_1) terhadap variabel *Equal Employment Opportunity* (Z) menunjukkan antara keduanya tidak memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan dikarenakan dari hasil uji regresi pengaruh langsung antara keduanya memiliki nilai yang rendah dibandingkan variabel yang lain dan memiliki nilai signifikansi lebih besar dari $\alpha = 0,1$. Hal ini berarti bahwa pengaruh Penilaian Kinerja (X_1) terhadap *Equal Employment Opportunity* (Z) tidak dapat dilihat

secara nyata di dalam perusahaan. Akan tetapi, variabel ini akan berpengaruh secara positif jika ada variabel lain yang mendukung seperti variabel pengembangan karir.

Pengaruh Pengembangan Karir (X_2) terhadap *Equal Employment Opportunity* (Z)

Hasil yang diperoleh dari pengujian langsung antara variabel Pengembangan Karir (X_2) terhadap variabel *Equal Employment Opportunity* (Z) menunjukkan antara keduanya memiliki pengaruh secara langsung yang signifikan terhadap *Equal Employment Opportunity* (Z). Hal ini berarti bahwa pengaruh Pengembangan Karir (X_2) dapat dilihat secara nyata di dalam perusahaan.

Pengembangan Karir (X_2) berpengaruh secara positif terhadap *Equal Employment Opportunity* (Z). Hal ini dapat dikatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap penerapan *equal employment opportunity* yang ada di perusahaan. Dengan pengembangan karir yang baik dan sesuai dengan minat, bakat, dan

kemampuan karyawan, perusahaan akan mempermudah penerapan *equal employment opportunity*.

Pengaruh Langsung Penilaian Kinerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Hasil yang diperoleh dari pengujian langsung antara variabel Penilaian Kinerja (X_1) terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y) menunjukkan antara keduanya memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Hal ini berarti bahwa pengaruh Penilaian Kinerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) dapat dilihat secara nyata di dalam perusahaan.

Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Januari, Utami, dan Ruhana (2015) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Langsung Pengembangan Karir (X_2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Hasil yang diperoleh dari pengujian langsung antara variabel Pengembangan Karir (X_2) terhadap

variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y) menunjukkan antara keduanya memiliki pengaruh secara langsung yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Hal ini berarti bahwa pengaruh Pengembangan Karir (X_2) dapat dilihat secara nyata di dalam perusahaan.

Pengembangan Karir (X_2) berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Hal ini dapat dikatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karir yang baik yang dimiliki perusahaan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karir yang dimaksud adalah bagaimana perusahaan dapat memahami bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan perusahaan dan perusahaan dapat menjadi wadah untuk mengembangkannya.

Pengaruh Langsung *Equal Employment Opportunity* (Z) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Hasil yang diperoleh dari pengujian langsung antara variabel *Equal Employment Opportunity* (Z)

terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y) menunjukkan antara keduanya tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan dikarenakan dari hasil uji regresi pengaruh langsung antara keduanya memiliki nilai yang rendah dibandingkan variabel yang lain dan memiliki nilai signifikansi lebih besar dari $\alpha = 0,1$. Hal ini berarti bahwa pengaruh *Equal Employment Opportunity* (Z) tidak dapat dilihat secara nyata di dalam perusahaan.

Pengaruh Tidak Langsung Penilaian Kinerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) melalui *Equal Employment Opportunity* (Z)

Hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh tidak langsung antara Penilaian Kinerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) melalui *Equal Employment Opportunity* (Z) menunjukkan bahwa antara ketiga variabel yang diuji memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan secara simultan (bersama-sama) dan keduanya berkorelasi positif. Hasil ini berarti bahwa terdapat hubungan tidak langsung

antara antara Penilaian Kinerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) melalui *Equal Employment Opportunity* (Z).

Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan Karir (X_2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) melalui *Equal Employment Opportunity* (Z)

Hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh tidak langsung antara Pengembangan Karir (X_2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) melalui *Equal Employment Opportunity* (Z) menunjukkan bahwa antar ketiga variabel yang diuji memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan secara simultan (bersama-sama) dan keduanya berkorelasi positif. Hasil ini berarti bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara antara Pengembangan Karir (X_2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) melalui *Equal Employment Opportunity* (Z).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Penilaian kinerja tidak berpengaruh secara langsung

terhadap *equal employment opportunity*.

2. Pengembangan karir berpengaruh secara langsung terhadap *equal employment opportunity*.
3. Penilaian kinerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Pengembangan karir berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. *Equal employment opportunity* tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.
6. Penilaian kinerja berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *equal employment opportunity*.
7. Pengembangan karir berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *equal employment opportunity*.

Saran

1. Bagi Perusahaan

- Dari hasil jawaban kuesioner dapat diketahui bahwa masih ada beberapa karyawan yang menganggap bahwa rekan kerja mereka masih belum dapat dijadikan sebagai

sumber motivasi dalam bekerja, sehingga perusahaan perlu melakukan sosialisasi pentingnya lingkungan yang ramah di perusahaan dengan menerapkan budaya senyum, salam, sapa, sopan, dan santun. Dengan demikian, lingkungan kerja akan terasa semakin menyenangkan dan dapat menjadikan sumber motivasi bagi seluruh karyawan PT PG Rajawali I.

- Dari hasil penelitian diperoleh hasil yang tidak signifikan dari *equal employment opportunity*, oleh karena itu disarankan perusahaan mulai memperkenalkan *equal employment opportunity* kepada karyawannya agar karyawan mengerti pentingnya *equal employment opportunity* bagi mereka dimulai dengan menerapkan prinsip-prinsip *equal employment opportunity* dalam nilai dan kegiatan sehari-hari perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- Sampel yang digunakan dalam penelitian masih terbatas, sehingga disarankan untuk memperluas objek penelitian dengan populasi yang lebih besar (tidak hanya dalam lingkup kantor direksi) agar data yang diperoleh lebih representatif.
- Disarankan untuk mencoba variabel *intervening* lainnya yang masih berhubungan dengan proses sumber daya manusia seperti proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan kompensasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2009. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi 6. Jakarta : Rineka Cipta.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur, 2017. Beranda:Headline Keadaan Ketenagakerjaan Februari 2017. [Online] Available at : [Accessed 31 Mei 2017].
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Erlangga.
- Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Empat Belas. Salemba Empat.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19* (edisi kelima). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Januari, C.I, Hamidah N.U, & Ika R. 2015. 'Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang'. (Jurnal Administrasi Bisnis) Vol. 24 No. 2, hal 2-6.
- Judge, T. A & Stephen P. R. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi Enam Belas Salemba Empat.
- Luthan, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, AP. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung : Alfabeta.
- Thoifah, I. 2015. *Statistika Pendidikan dan Metode Penelitian Kuantitatif*. Jawa Timur: Madani.
- Undang – Undang Nomor 13 Tahun 2006.
- Undang – Undang Nomor 19 Tahun 2003.