

# **PENGARUH SISTEM MANAJEMEN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KARIR DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT KRAFT ULTRAJAYA INDONESIA**

Giovani Marto Surexa Waka  
giovanisurexa@gmail.com  
(Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta)

## **ABSTRACT**

*This study was conducted with the aim to determine the perceptions of respondents about the effect of performance management systems on career satisfaction and how the influence of job satisfaction mediates the relationship between performance management systems and employee career satisfaction at PT Kraft Ultrajaya Indonesia. This study uses primary data obtained directly from respondents by distributing questionnaires. The population of this study were all managerial employees of PT Kraft Ultrajaya Indonesia with a sample of 50 PT Kraft Ultrajaya Indonesia managerial employees. The sampling technique uses convenience sampling. This study contains a test of the effect of independent variables on the dependent variable and analysis of mediation effects. The findings show that the performance management system, job satisfaction, and career satisfaction are good. Job satisfaction variables are proven to mediate the relationship between performance management systems and career satisfaction. All relationships between variables have a significant relationship, except the relationship between performance management systems to career satisfaction that does not have a significant relationship. PT Kraft Ultrajaya is also advised to improve its performance management and pay more attention to aspects of rewards that are in line with employee achievement.*

**Key words** : *performance management, system, job satisfaction, career satisfaction*

## **1. PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia adalah bagian yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat meningkatkan daya saing perusahaan, menentukan keberhasilan perusahaan dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan dari kinerja karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengoptimalkan kinerja karyawannya, melalui suatu sistem pengelolaan kinerja yang telah disusun sedemikian rupa sehingga mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Mengelola kinerja adalah sesuatu yang penting dalam organisasi apapun karena tujuan utamanya adalah untuk menciptakan kerangka kerja yang memberikan dorongan, dukungan dan

bimbingan dan membantu dalam membangun budaya yang berorientasi pada kinerja (Ochurubm Bussin & Goosen, 2012, dalam Singh & Twalo, 2015). Aguinis (2005) menyebutkan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses berkelanjutan dari pengidentifikasian, pengukuran, dan pengembangan kinerja dalam organisasi dengan menghubungkan setiap kinerja dan sasaran tiap individu terhadap misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Deepa (2012) menyebutkan bahwa Sistem Manajemen Kinerja dapat mempengaruhi tiga aspek utama dari individu, tim dan perilaku organisasional yang disebut Motivasi (individual dan tim), Kepuasan Kerja (individual) dan Pengembangan Organisasional (organisasi). Singh dan Twalo (2015) juga menyebutkan bahwa penelitian-penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa Sistem Manajemen Kinerja dapat meningkatkan pemberian layanan melalui budaya dialog kinerja, meningkatkan kinerja atas tujuan organisasional tertentu, meningkatkan pemahaman karyawan atas hubungan antara kinerja dan tujuan organisasional dan mengarah kepada perilaku positif untuk mencapainya (Armstrong, 2006; DeCenzo & Robbins, 2005; Dixon, 2004; Kates, Marconi & Mannle, 2001; Poister, 2003).

Kinerja dapat dilihat sebagai suatu lingkaran konsentris, dengan lingkaran lapis terdalam mewakili individu, lapisan lingkaran kedua mewakili tim/keompok/divisi, dan lapisan terakhir mewakili organisasi. Manajemen Kinerja harus mencakup semua itu. Suatu sistem manajemen kinerja dapat dikatakan efektif hanya ketika dampak dari proses itu dapat dirasakan pada hasil perubahan perilaku, sikap, dan juga secara terus-menerus mengarah kepada tujuan organisasi (Deepa, 2012)

Selain meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan itu sendiri, Kepuasan Kerja juga dapat dipengaruhi oleh Manajemen Kinerja (Deepa, 2012). Definisi Kepuasan Kerja menurut Locke (1976), adalah suatu keadaan emosional yang positif atau senang sebagai hasil dari penghargaan atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Saari & Judge, 2004). Senada dengan hal itu, Quick dan Nelson (2009, p. 123-128, dalam Ardiansyah & Purba, 2015) juga mengartikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosi yang positif yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang atau pengalaman kerjanya yang terdiri atas lima dimensi: *pay*, *the work itself*, *promotion opportunities*, *supervision*, dan *co-workers*. Judge dan Klinger (2007) juga membagi kepuasan kerja menjadi dua, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik kepuasan kerja terdiri atas *co-workers*, *supervision*, dan *the work itself*, sedangkan faktor ekstrinsik kepuasan kerja terdiri atas *pay* dan *promotion*.

Ada tiga aspek penting dalam Kepuasan Kerja yang perlu diperhatikan: 1) kepuasan kerja sebagai fungsi dari nilai, yaitu apa yang secara sadar - maupun tidak sadar – dalam menginginkan yang ingin dicapai.; 2) setiap karyawan memiliki pandangan yang berbeda atas nilai mana yang dianggap penting, dimana ini sangat penting dalam menentukan *nature and degree* atas kepuasan kerja mereka; 3) kepuasan kerja adalah sebuah persepsi, yang berarti setiap orang memiliki persepsi yang berbeda, tidak sepenuhnya akurat dengan realita yang ada karena tiap orang memandang situasi yang sama dengan persepsi yang berbeda (Noe, 2012, p.459-470, dalam Ardiansyah & Purba, 2015).

Pierce dan Gardner (2002:192) berpendapat bahwa karyawan yang percaya bahwa pekerjaannya dapat membawa peluang untuk mencapai nilai-nilai tertentu, baik secara langsung maupun tidak langsung, akan akan membangun suatu sikap positif atas pekerjaan dan organisasi (dalam Shobikin, 2012). Hal serupa juga dikemukakan oleh Harley, Sargent & Allen, (2010), bahwa karyawan dapat merasakan kepuasan intrinsik dari bekerja dalam sistem yang memiliki perhatian yang jelas terhadap kinerjanya, dimana mereka dapat melihat indikator dari kinerja dan dimana kinerja mereka diakui dan dihargai (dalam Deepa, 2012).

Sebuah studi dilakukan untuk menilai sejauh mana penerapan *High Performance Work System* (HPWS) terhadap kepuasan kerja. Salah satu variabel HPWS adalah Manajemen Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai *dependent variable*. Melalui analisis regresi, manajemen kinerja diketahui berasosiasi positif terhadap kepuasan kerja, yang menandakan bahwa semakin karyawan tunduk dan ikut dalam manajemen kinerja, maka pengalamannya dalam bekerja akan semakin positif.

Sistem Manajemen Kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan ini, akan mengakumulasikan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan melalui pengalamannya dalam bekerja. Akumulasi ini, oleh Judge (1995), disebut sebagai Kepuasan Karir (dalam Ardiansyah & Purba, 2015). Payakachat et al, 2001 juga berpendapat bahwa saat karyawan merasakan kepuasan atas pekerjaannya, maka kepuasan karir akan merefleksikan perasaan individu atas profesi yang telah mereka pilih dan akumulasi atas pengalaman pekerjaan dan aktivitasnya selama masa karirnya. Hasil penemuan dari Haider dan Riaz (2010) dan Perry (2008) juga menemukan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan karir.

PT Kraft Ultrajaya Indonesia adalah perusahaan yang bergerak dalam industri makanan, dengan memproduksi produk-produk dari Kraft Foods Group Indonesia. Produk yang dihasilkan adalah keju dan produk yang mengandung susu, diantaranya adalah Kraft Singles, Kraft Cheddar,

dan Kraft Quick Melt. PT Kraft Ultrajaya Indonesia saat ini menjalin kerjasama dengan PT Ultrajaya Milk Industry and Trading Company Tbk, dimana sebagian saham dari PT Kraft Ultrajaya dimiliki oleh PT Ultrajaya Milk.

PT Kraft Ultrajaya Indonesia adalah perusahaan yang sangat memperhatikan kinerja karyawannya. PT Kraft Ultrajaya Indonesia percaya bahwa SDM memegang peranan yang penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan. Karena itu PT Kraft Ultrajaya Indonesia selalu berusaha untuk terus meningkatkan kualitas SDM-nya melalui sistem manajemen kinerja. PT Kraft berharap bahwa sistem manajemen kinerja yang digunakan benar-benar dapat meningkatkan kinerja karyawannya, di samping juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memberikan kepuasan karir bagi karyawannya.

Namun saat ini, masih banyak sekali organisasi yang belum benar-benar memahami apa yang dimaksud dengan sistem manajemen kinerja. Organisasi-organisasi ini memang menerapkan sistem penilaian kinerja untuk karyawan, namun tidak diikuti dengan upaya berkelanjutan dari organisasi dengan menyediakan umpan balik dan pembinaan dalam rangka meningkatkan kinerja. Karena itu, penulis mengkhawatirkan bahwa hal yang sama juga terjadi pada PT Kraft Ultrajaya Indonesia, bahwa perusahaan hanya berfokus pada penilaian kinerja namun tidak ada upaya berkelanjutan dari organisasi. Jika benar seperti itu, maka PT Kraft Ultrajaya Indonesia tidak akan bisa meningkatkan kinerja karyawannya, atau meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan karir karyawannya.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, penulis bermaksud ingin meneliti bagaimana Sistem Manajemen Kinerja di PT Kraft Ultrajaya Indonesia dapat memberikan kepuasan karir kepada karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

### **Rumusan Masalah**

Pertanyaan dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah terdapat pengaruh positif antara Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT Kraft Ultrajaya Indonesia? (2) Apakah terdapat pengaruh positif antara Kepuasan Kerja terhadap Kepuasan Karir karyawan di PT Kraft Ultrajaya Indonesia? (3) Apakah terdapat pengaruh positif antara Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kepuasan Karir karyawan di PT Kraft Ultrajaya Indonesia? (4) Apakah terdapat pengaruh positif antara Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kepuasan Karir karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja di PT Kraft Ultrajaya Indonesia?

## 2. TINJAUAN LITERATUR

### **Sistem Manajemen Kinerja**

Menurut SHRM (Society for Human Resource Management, dalam Deepa, 2012), manajemen kinerja diartikan sebagai metode yang terdiri atas pengawasan akan hasil dari aktivitas kerja, pengumpulan dan evaluasi kinerja untuk menentukan pencapaian tujuan dan menggunakan informasi kinerja untuk mengambil keputusan, mengalokasikan sumber daya dan mengkomunikasikan apabila tujuan telah tercapai. Dalam Aguinis (2009), manajemen kinerja didefinisikan sebagai sebagai proses berkelanjutan yang mencakup pengidentifikasian, pengukuran, dan pengembangan kinerja baik individu maupun tim, dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi. Armstrong (1994) juga mendefinisikan manajemen kinerja sebagai upaya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari individu, tim, dan organisasi dengan memahami dan mengelola kinerja berdasarkan kerangka perencanaan tujuan, standar dan kompetensi yang dibutuhkan dan yang sudah disepakati bersama. Manajemen kinerja juga dapat didefinisikan sebagai proses mengelola kinerja perusahaan dengan menyelaraskan antara strategi korporasi dan strategi fungsional (Lebas, 1995, dalam Panda dan Pardhan, 2016)

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja dapat diartikan sebagai kondisi emosi positif seseorang yang dihasilkan dari pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Quick dan Nelson, 2009, p.123-128, dalam Ardiansyah & Purba, 2015). Ada pula pendapat yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan menyenangkan dan puas, sebagai hasil dari persepsi bahwa seseorang telah memenuhi tuntutan pekerjaannya atau memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai penting pekerjaan (Noe et al, 2012, p.458). Locke (1976) juga berpendapat bahwa kepuasan kerja ialah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif sebagai hasil dari penilaian dan pengakuan atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

### **Kepuasan Karir**

Judge (1995, dalam Ardiansyah & Purba, 2015) mendefinisikan kepuasan karir sebagai akumulasi dari pengalaman kerja seseorang. Kepuasan karir adalah sebuah pengukuran subjektif dari kesuksesan karir (objektif dan subjektif) yang menangkap persepsi kepuasannya dengan keseluruhan tujuan karir, yaitu di antaranya adalah pendapatan, kemajuan, dan perkembangan kemampuan baru (Greenhaus et al, 1990, dalam Ardiansyah & Purba, 2015). Ali et al., (2012, dalam Ardiansyah & Purba, 2015) juga mengungkapkan bahwa kepuasan karir adalah sifat subjektif dari keberhasilan karir dan memiliki ukuran yang berbeda-beda untuk setiap karyawan, serta diukur secara intrinsik berdasarkan tingkat laku individu dalam pekerjaannya (Gunz dan Heslin, 2005, dalam Ardiansyah & Purba, 2015).

### **Pengaruh Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kepuasan Kerja**

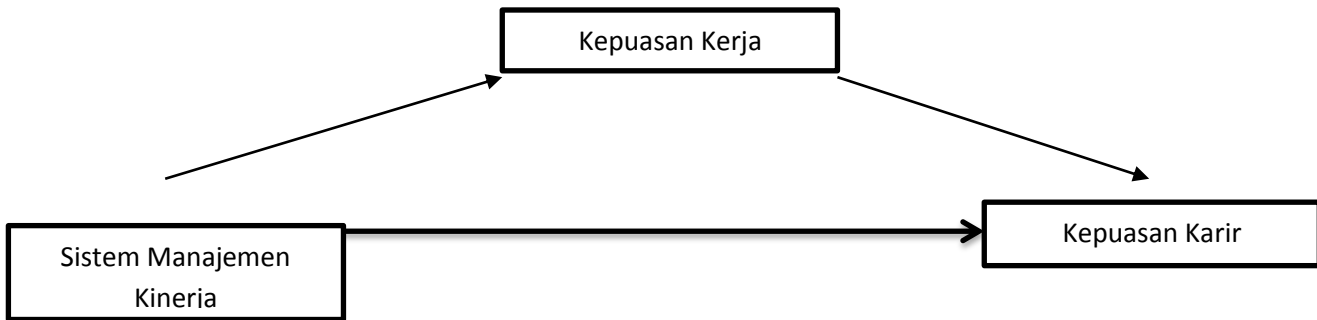
Pierce dan Gardner (2002:192) berpendapat bahwa karyawan yang percaya bahwa pekerjaannya dapat membawa peluang untuk mencapai nilai-nilai tertentu, baik secara langsung maupun tidak

langsung, akan akan membangun suatu sikap positif atas pekerjaan dan organisasi (dalam Shobikin, 2012). Hal serupa juga dikemukakan oleh Harley, Sargent & Allen, (2010), bahwa karyawan dapat merasakan kepuasan intrinsik dari bekerja dalam sistem yang memiliki perhatian yang jelas terhadap kinerjanya, dimana mereka dapat melihat indikator dari kinerja dan dimana kinerja mereka diakui dan dihargai (dalam Deepa, 2012).

### Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kepuasan Karir

Sistem Manajemen Kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan ini, akan mengakumulasikan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan melalui pengalamannya dalam bekerja. Akumulasi ini, oleh Judge (1995), disebut sebagai Kepuasan Karir (dalam Ardiansyah & Purba, 2015). Payakachat et al, 2001 juga berpendapat bahwa saat karyawan merasakan kepuasan atas pekerjaannya, maka kepuasan karir akan merefleksikan perasaan individu atas profesi yang telah mereka pilih dan akumulasi atas pengalaman pekerjaan dan aktivitasnya selama masa karirnya. Hasil penemuan dari Haider dan Riaz (2010) dan Perry (2008) juga menemukan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan karir.

### Model Penelitian



Gambar 1 : Model Penelitian

### Hipotesis Konseptual

1. Pengaruh Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kepuasan Kerja  
 $H_0$  : Sistem Manajemen Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja  
 $H_1$  : Sistem Manajemen Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kepuasan Karir  
 $H_0$  : Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karir  
 $H_1$  : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karir
3. Pengaruh Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kepuasan Karir  
 $H_0$  : Sistem Manajemen Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karir  
 $H_1$  : Sistem Manajemen Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karir

4. Pengaruh Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kepuasan Karir yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

$H_0$  : Sistem Manajemen Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karir yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

$H_1$  : Sistem Manajemen Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karir yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

### 3. METODE PENELITIAN

#### **Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada tanggal 22 Mei – 29 Juni 2018 di PT Kraft Ultrajaya Indonesia Jl. Raya Cimareme, No 131 Kabupaten Bandung Barat, Jawa Barat

#### **Definisi Operasional Variabel**

##### **Sistem Manajemen Kinerja**

Variabel Sistem Manajemen Kinerja dalam penelitian ini diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh R. Krishnaveni dan N R Aravamudhan (2016) dimana dalam variabel Sistem Manajemen Kinerja terdapat lima dimensi yaitu: *Performance Planning*; *Personal Development Plans*; *Manage Performance*; *Performance Review*; dan *Reward and Recognition*. Pengukuran menggunakan Skala Likert dengan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju)

##### **Kepuasan Kerja**

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan skala Job Descriptive Index (JDI) seperti yang digunakan dalam penelitian Spector (1985). Kepuasan Kerja memiliki 5 dimensi diantaranya adalah *The Work It-self*, *Pay*, *Promotion Opportunities*, *Supervision*, dan *Co-workers*, dan akan diukur menggunakan skala Likert dengan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

##### **Kepuasan Karir**

Pengukuran variabel Kepuasan Karir pada penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Greenhaus, Parasuraman, dan Wormley (1990). Pada penelitian ini, variabel kepuasan karir akan diukur dengan menggunakan skala Likert dengan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

### **Metode Pengumpulan Data**

Populasi dari penelitian adalah seluruh karyawan manajerial perusahaan dengan sampel sebanyak 50 orang. Data diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada responden dengan metode *convenience sampling*.

### **Metode Analisis Data**

Sebelum melakukan uji hipotesis, data dalam penelitian ini sudah terlebih dahulu dilakukan uji validitas, reliabilitas dan normalitas.

### **Uji Hipotesis – Preacher and Hayes dan *Bootsrapping***

Uji hipotesis Preacher-Hayes dan *Bootsrapping* dikembangkan oleh Hayes dan Preacher (2004). Dalam uji Preacher-Hayes, apabila hubungan antar variabel memberikan hasil signifikansi yang lebih rendah dari alpha 0,05, maka H0 akan ditolak dan disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antar variabel yang diuji.

Selanjutnya pada bagian *Indirect Effect*, akan ditentukan apakah terdapat hubungan mediasi atau tidak. Untuk itu akan dilakukan uji *t* untuk melihat apakah terdapat hubungan mediasi atau tidak. Uji *t* dilakukan dengan membandingkan antara *t* tabel dan *t* hitung.

Berdasarkan tabel *t*, dengan alpha 0,05 (*two-tailed*) dan *df* (n-k) sebesar 47, diketahui *t* tabel sebesar 2,012. Sedangkan *t* hitung ditentukan dengan membagi nilai *Effect* pada bagian *Indirect Effect* dengan nilai BootSE. Apabila nilai *t* hitung diketahui lebih besar dari nilai *t* tabel 2,012, maka H0 akan ditolak dan disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kepuasan Karir yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

Sebagai alternatif dapat dilakukan uji signifikansi mediasi menggunakan teknik *Bootsrapping*. *Bootsrapping* adalah pendekatan non-parametrik yang tidak mengasumsikan bentuk distribusi variabel dan dapat diaplikasikan pada penelitian dengan jumlah sampel kecil. Dalam menggunakan teknik *Bootsrapping* akan digunakan metode dengan melihat nilai *Lower Level* (LL) dan *Upper Level* (UL) pada bagian *Indirect Effect*. Apabila tidak terdapat nilai nol di antara interval LL dan UL maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kepuasan Karir yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.



#### **4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

##### **Analisis Mean Score**

##### **Sistem Manajemen Kinerja**

Secara keseluruhan variabel sistem manajemen kinerja memiliki nilai overall mean score sebesar 3,78, sehingga masuk dalam kategori tinggi. Dimensi Performance Planning memiliki mean score sebesar 3,85 (Tinggi), dimensi Personal Development Plans memiliki mean score sebesar 3,79 (Tinggi), dimensi Manage Performance memiliki mean score 3,65 (Tinggi), dimensi Performance Review memiliki mean score 3,75, dan dimensi Reward and Recognition memiliki mean score sebesar 3,88 (Tinggi). Dimensi Manage Performace diketahui memiliki nilai mean score yang terendah dan dimensi Reward and Recognition memiliki nilai mean score yang tertinggi.

##### **Kepuasan Kerja**

Secara keseluruhan variabel kepuasan kerja memiliki nilai overall mean score sebesar 3,7, sehingga dimasukkan dalam kategori tinggi. Dimensi The Work It-self memiliki mean score sebesar 3,98 (Tinggi), dimensi Pay memiliki mean score 3,31 (Agak Tinggi), dimensi Promotion and Opportunities memiliki mean score sebesar 3,51 (Tinggi), dan dimensi Co-Workers memiliki mean score 4,02 (Tinggi). Dimensi Pay memiliki nilai mean score yang terendah dan dimensi Co-Workers memiliki nilai mean score yang tertinggi.

##### **Kepuasan Karir**

Secara keseluruhan variabel kepuasan karir memiliki nilai overall mean score sebesar 3,38, sehingga masuk dalam kategori agak tinggi. Indikator pertama memiliki nilai mean score sebesar 3,26 (Agak Tinggi), indikator kedua dengan nilai mean score sebesar 3,36 (Agak Tinggi), indikator ketiga dengan nilai mean score sebesar 3,28 (Agak Tinggi), indikator keempat dengan nilai mean score sebesar 3,4 (Agak Tinggi) dan indikator kelima dengan nilai mean score sebesar 3,62 (Tinggi). Indikator pertama memiliki nilai mean score yang terendah, diikuti oleh indikator ketiga. Indikator pertama adalah kepuasan akan kesuksesan dalam karir, dan indikator ketiga adalah kepuasan akan kemajuan dalam tingkat pendapatan dalam karir. Indikator kelima memiliki nilai mean score yang tertinggi. Indikator kelima adalah kepuasan atas didapatnya kemampuan-kemampuan baru.

**Tabel 1. Uji Hipotesis – Preacher and Hayes dan *Bootsrapping***

OUTCOME VARIABLE : JOBSATIS

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5989	,3105	44,7668	21,6163	1,0000	48,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	30,6448	8,5816	3,5710	,0008	13,3902	47,8993
PERFORMA	,3076	,0662	4,6493	,0000	,1746	,4407

OUTCOME VARIABLE : CAREERSA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5989	,3587	6,1632	13,1431	2,0000	47,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,7903	3,5822	-,2206	,8263	-7,9969	6,4162
PERFORMA	,0377	,0296	1,2761	,2082	-,0218	,0972
JOBSATIS	,1827	,0536	3,4122	,0013	,0750	,2905

TOTAL EFFECT MODEL

OUTCOME VARIABLE : CAREERSA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4470	,1998	7,5298	11,9856	1,0000	48,0000	,0011

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,8097	3,5195	1,3666	,1781	-2,2667	11,8862
PERFORMA	,0940	,0271	3,4620	,0011	,0394	,1485

TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECT OF X ON Y

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0940	,0271	3,4620	,0011	,0394	,1485

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0377	,0296	1,2761	,2082	-,0218	,0972

Indirect effect(s) of X on Y

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JOBSATIS	,0562	,0223	,0175	,1057

Level of confidence for all confidence interval in output : 95,0000

Number of bootstrap samples for all percentile bootstrap confidence interval : 1000

Pada bagian outcome variable : jobsatis – model performa, merupakan pengaruh variabel independen (X) Sistem Manajemen Kinerja terhadap variabel mediasi (M) Kepuasan Kerja, memiliki nilai koefisien sebesar 0,3076 dan nilai p sebesar 0,0000. Nilai p ini lebih kecil dari alpha 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen (X) Sistem Manajemen Kinerja terhadap variabel mediasi (M) Kepuasan Kerja.

Pada bagian outcome variable : careersa, terdiri atas dua model yaitu performa dan jobsatis. model performa, merupakan pengaruh langsung variabel independen (X) Sistem Manajemen Kinerja terhadap variabel dependen (Y) Kepuasan Karir, memiliki nilai koefisien sebesar 0,0377 dan nilai p sebesar 0,2082. Nilai p ini lebih besar dari nilai alpha 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak

terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen (X) Sistem Manajemen Kinerja terhadap variabel dependen (Y) Kepuasan Karir.

Sedangkan untuk bagian outcome variable : careersa – model jobsatis, yang merupakan pengaruh variabel mediasi (M) Kepuasan Kerja terhadap variabel dependen (Y) Kepuasan Karir, menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,1827 dan nilai p sebesar 0,0013. Nilai p ini lebih besar dari nilai alpha 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel mediasi (M) Kepuasan Kerja terhadap variabel dependen (Y) Kepuasan Karir.

Kemudian pada bagian *Indirect effect(s) of X On Y*, ditunjukkan pengaruh tidak langsung sistem manajemen kinerja (X) terhadap Kepuasan Karir (Y) melalui Kepuasan Kerja (M), dimana besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,0562. Dalam uji Preacher-Hayes, besarnya pengaruh ini akan dianalisis apakah signifikan atau tidak. Untuk itu akan dilakukan uji *t* terlebih dahulu dengan mencari besar *t* hitung. Dalam penelitian ini, *t* hitung diketahui sebesar 2,5202 ( $Effect / BootSE = 0,0562 / 0,0223 = 2,5202$ ), lebih besar dari *t* tabel 2,012. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kepuasan Karir yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

Sebagai alternatif, bisa juga dilakukan teknik *bootstrapping*. Hasil dari teknik *bootstrapping* menunjukkan bahwa dalam *Confidence Level* sebesar 95%, diketahui nilai *Lower Level* (LL) sebesar 0,0175 dan nilai *Upper Level* (UL) sebesar 0,1057. Karena tidak terdapat nilai nol di antara 0,0175 (LL) dan 0,1057 (UL), maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kepuasan Karir yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

## **Pembahasan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa Sistem Manajemen Kinerja berhubungan positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dilihat dari nilai p sebesar 0,0000, lebih kecil dari nilai alpha 0,05. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Panda dan Pradhan (2016).

Kepuasan Kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karir. Hal ini dilihat dari nilai p sebesar 0,0013, lebih kecil dari nilai alpha 0,05. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ardiansyah dan Purba (2015).

Sistem Manajemen Kinerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Karir. Hal ini dilihat dari nilai p sebesar 0,2082, lebih besar dari alpha 0,05. Hal ini berlawanan

dengan temuan dari Allen et. al., 2004; Ng et. al., 2005, dalam Barnett dan Bradley, 2007 yang menyebutkan bahwa dengan program mentoring dan pengembangan dalam manajemen kinerja akan meningkatkan kesuksesan karir dan kepuasan karyawan atas karirnya.

Kepuasan Kerja dapat berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kepuasan Karir. Terdapat hubungan yang signifikan antara Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kepuasan Karir yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

Sebagai masukan untuk PT Kraft Ultrajaya Indonesia, diharapkan untuk para manajer agar bisa lebih banyak memberikan dukungan bagi karyawan dan mengelola kinerja karyawan sehari-hari. Juga agar bisa lebih menyesuaikan lagi antara penilaian karyawan dengan sistem pengupahan dengan menggunakan data hasil penilaian karyawan untuk kemudian disesuaikan dengan besarnya imbalan yang diterima oleh karyawan.

## 5.SIMPULAN

1. Sistem Manajemen Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karir.
3. Sistem Manajemen Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karir.
4. Sistem Manajemen Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karir yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

## Saran

1. PT. Kraft Ultrajaya Indonesia diharapkan untuk lebih dapat mengelola kinerja karyawannya dari waktu ke waktu, tidak hanya berfokus pada penilaian dan pengakuan kinerja saja. Hal ini didasarkan pada hasil analisis nilai rata-rata untuk dimensi *Manage Performance* yang masih rendah. Mengelola kinerja dapat dilakukan dengan lebih sering mengadakan diskusi dengan karyawan membahas mengenai perkembangan kinerja karyawan yang bersangkutan.
2. PT. Kraft Ultrajaya disarankan untuk lebih mengapresiasi karyawannya melalui imbalan atau gaji, lebih tepatnya adalah melalui kenaikan gaji bagi karyawannya, baik dari segi besarnya kenaikan maupun sering atau tidaknya dilakukan kenaikan gaji. Hal ini didasarkan pada temuan pada analisis nilai rata-rata untuk dimensi *Pay* yang masih rendah, indikator dalam dimensi *Reward and Recognition* tentang kenaikan gaji yang masih rendah dibanding indikator lain dalam dimensi tersebut, dan indikator tiga tentang kepuasan akan kemajuan pendapatan

dalam variabel kepuasan karir, mengindikasikan bahwa karyawan masih kurang puas dengan imbalan atau gaji yang mereka terima.

## DAFTAR RUJUKAN

- Aguinis, H. (2009). *Performance Management* (2nd ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Aravamudhan, N. R. & Krishnaveni, R. (2016). Establishing Content Validity for New Performance Management Capacity Building Scale. *The IUP Journal of Management Research*. 15 (3). 20-43.
- Ardiansyah, F. & Purba, S. D. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Karir sebagai Variabel Moderasi dan Kepuasan Karir sebagai Variabel Mediasi pada YP IPPI. *DeReMa (Development Research of Management) Jurnal Manajemen* 10 (1).104-123.
- Armstrong, M. (1994). *Performance Management*. Kogan page Limited, London
- Barnett, B. R. & Bradley, L. (2007). The Impact of Organisational Support for Career Development on Career Satisfaction. *Career Development International*. 12 (7). 617-636.
- Deepa, R. (2012). Impact of Performance Management System on HR Outcomes. *Review of HRM*. 1. 43-57.
- Ghozali, I. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., Wormley, W. (1990). Effect of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*. 33 (1). 64-86.
- Kai-ting, M. C. (2012). Development and Impacts of a New Performance Management System in the Hong Kong Police Force. *An International Journal of Police Strategies & Management*. 35 (3), 468-490.
- Panda, S. & Pradhan, P. K. (2016). Sense, Essence and Essentiality of Performance Management System – An Analysis. *Journal of Contemporary Research in Management*. 11 (2). 71-81.
- Purba, S. D. & Nilawati, L. (2015). Studi tentang Kepuasan Karir Pekerja Wanita di Jakarta. *DeReMa (Development Research of Management)*. 10 (2). 183-199.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effect in Simple Mediation Models. *Behavior Research Method, Instruments & Computers*. 36 (4). 717-731.
- Riaz, A. & Haider, M. H. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. *BEH - Business and Economic Horizons*. 1 (1). 29-38.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior* (15<sup>th</sup> ed.). Pearson Education, Inc.

- Shobikin. (2012). Pengaruh Manajemen Kinerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta Pengembangan Karier di Kantor Kelurahan Banaran Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan. *Media Mahardhika*. 11 (1). 39-61.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. 13 (6), 693-713.
- Singh, P & Twalo, T. (2015). Effect of Poorly Implemented Performance Management System on the Job Behavior and Performance of Employees. *International Business & Economics Research Journal*. 14 (1). 79-94.