

## Peran Kepuasan Karier Pada Upaya Peningkatan Pencapaian Sasaran Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Batang

**Nova Fatmawatingtyas**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dharma Putra Semarang

Email : [novafatma165@gmail.com](mailto:novafatma165@gmail.com)

**Endah Winarti HS**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dharma Putra Semarang

Email : [endahwinarti@gmail.com](mailto:endahwinarti@gmail.com)

**Siti Hidayah**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dharma Putra Semarang

Email : [dr.sitihidayah@gmail.com](mailto:dr.sitihidayah@gmail.com)

**Abstract.** *The purpose of this research is to analyze the effect of performance benefits and interpersonal communication on employee performance with career satisfaction as a mediating variable. The population in this study were all employees of the Regional Secretariat of Batang Regency, totaling 114 employees. The number of samples taken in this study were all members of the population using the census method. The data processed after distributing the questionnaires were 101 bundles. Methods of data analysis using regression analysis and data processing using SPSS.*

*The results of hypothesis testing show that performance allowances have a positive and significant effect on career satisfaction, so it can be interpreted that the better the performance allowances, the higher career satisfaction. Interpersonal communication has a positive and significant effect on career satisfaction, so it can be interpreted that the smoother the interpersonal communication, the higher the career satisfaction. Career satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, so it can be interpreted that the higher career satisfaction, the better employee performance. Performance allowances have a positive and significant effect on employee performance, so it can be interpreted that the better the performance allowance, the higher the employee performance. Interpersonal communication has a positive and significant effect on employee performance so that it can be interpreted that the smoother the interpersonal communication is carried out, the better the employee performance.*

*The results of the analysis of mediating variables using the Sobel test found that career satisfaction can mediate the effect of performance allowances on employee performance. This proves that career satisfaction is a mediating variable from the effect of performance allowances on employee performance. Career satisfaction can mediate the effect of interpersonal communication on employee performance. This proves that career satisfaction is a mediating variable from the effect of interpersonal communication on employee performance.*

**Keywords:** *Performance allowance, interpersonal communication, career satisfaction, employee performance.*

**Abstrak.** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh tunjangan kinerja dan Komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan karier sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batang yang berjumlah 114 pegawai. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi dengan metode sensus. Data yang diolah setelah penyebaran kuesioner sebanyak 101 bendel. Metode analisis data menggunakan analisis regresi dan pengolahan data menggunakan SPSS.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karier, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin memuaskan tunjangan kinerja maka semakin tinggi kepuasan karier. Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karier, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin lancar komunikasi interpersonal maka semakin tinggi kepuasan karier. Kepuasan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kepuasan karier maka semakin tinggi kinerja pegawai. Tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin memuaskan tunjangan kinerja maka semakin tinggi kinerja pegawai. Komunikasi interpersonal

*Received Juli 30, 2023; Revised Agustus 30, 2023; Accepted September 20, 2023*

\* Nova Fatmawatingtyas, [novafatma165@gmail.com](mailto:novafatma165@gmail.com)

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin lancar komunikasi interpersonal yang dilakukan maka semakin tinggi kinerja pegawai.

Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, menemukan bahwa kepuasan karier dapat memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan karier sebagai variabel mediasi dari pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Kepuasan karier dapat memediasi pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan karier sebagai variabel mediasi dari pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci:** Tunjangan kinerja, komunikasi interpersonal, kepuasan karier, kinerja pegawai

## **LATAR BELAKANG**

Pentingnya sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi dan menunjukkan bahwa pegawai berkualitas dan produktif sangat diperlukan (Hidayat, 2018). Faktor penting lainnya adalah tunjangan kinerja, yang merupakan penghargaan tambahan atas kinerja pegawai untuk meningkatkan semangat kerja (Mudawiyah et al, 2019; Mudhofar dan Gumanti, 2022; dan Iryani, 2021). Komunikasi interpersonal juga dianggap penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Organisasi (Musirin, 2019; Hafifah, 2020; dan Hijayanti, 2020).

Salah satu permasalahan penelitian ini adalah ada perbedaan hasil penelitian antara variabel tunjangan kinerja dan kinerja. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Beberapa penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanifah (2017) yang menemukan bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta Roringkon dkk (2021) menemukan bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan karier dipandang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Para karyawan ingin mencapai kepuasan dalam kariernya, dan kepuasan karier diukur berdasarkan kepuasan terhadap gaji, pengembangan diri, prestasi karier, dan dukungan atasan. Pemasukan variabel kepuasan karier sebagai pemediasi didasari hasil penelitian Roringkon dkk (2021) dan Junaidi dan Marantika (2022) yang menemukan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kepuasan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Winarti, 2015; Sagita, 2019; Sumiati, 2019; Nuraeni, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini akan dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Batang dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh tunjangan kinerja, komunikasi interpersonal, dan kepuasan karier terhadap kinerja pegawai.

Hasil evaluasi kinerja Sekretariat Daerah menunjukkan penurunan kinerja secara umum, sehingga perlu dilakukan penelitian untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batang akan menjadi objek penelitian.

Dengan demikian, penelitian ini akan menganalisis pengaruh tunjangan kinerja dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan karier sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Batang.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Landasan Teori**

RBV merupakan sebuah model kinerja suatu perusahaan yang berfokus dengan sumber dayanya (Resource) dan kemampuan (Capabilities) suatu perusahaan mengendalikan sumber dayannya dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (Barney, 2008). Sumber daya yang dimaksudkan adalah aset berwujud dan aset tidak berwujud yang perusahaan dapat kendalikan untuk digunakan dalam implementasi strategi, sedangkan kemampuan yang dimaksudkan adalah bagian dari sumber daya perusahaan baik itu aset berwujud dan aset tidak berwujud yang dapat membuat perusahaan unggul dibandingkan sumber daya yang lain (Barney, 2008). Pada teori RBV terdapat sumberdaya internal perusahaan yaitu modal intelektual (Jardon dan Martos, 2012). Modal intelektual ini terdiri dari modal manusia, modal struktural dan modal relasional. Benevene dan Cortini (2010) menjelaskan bahwa kepuasan kerja menjadi bagian dari human capital. Setiap karyawan pasti menginginkan tercapainya kepuasan dalam kariernya (Farla, 2019). Salah satu fungsi yang dilakukan di semua organisasi ialah kompensasi (Musyafi, 2016). Tunjangan kinerja merupakan salah satu implementasi pemberian kompensasi atau imbalan yang layak atas kinerja atau prestasi kerja. Structural Capital (Modal Struktural) merupakan pedoman formal dan tertulis bagi karyawan dalam melakukan tugasnya sehingga karyawan mengetahui tanggungjawab dan wewenangnya dengan baik termasuk berkomunikasi dengan pihak lain secara internal (Carter dan Carter, 2009).

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian-penelitian di atas, maka teori RBV dapat sebagai turunan dari penamaan variabel tunjangan kinerja, komunikasi interpersonal, dan kepuasan karier.

## Perumusan Hipotesis

### a. Pengaruh Tunjangan kinerja terhadap Kepuasan karier

Tunjangan kinerja adalah salah satu upaya organisasi untuk mempertahankan pegawainya, dengan harapan pegawai dapat meningkatkan prestasi kerja serta komitmennya terhadap organisasi. Tunjangan adalah bagian dari kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai (Bangun, 2012). Tujuan tunjangan kinerja salah satunya ialah menciptakan sistem manajemen SDM dengan sistem imbalan instrinsik dan ekstrinsik yang meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Mudawiyah et al (2019) menemukan bahwatunjangan kinerjaberpengaruh positif dan signifikanterhadap kepuasan kerja, termasuk puas pada kemajuan karier. Roringkon dkk (2021) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tunjangan kinerja dengan kepuasan kerja pegawai, termasuk pada peningkatan jabatan pada karier mereka. Junaidi dan Marantika (2022) menemukan bahwaterdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara tunjangan kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan karier, semakin memuaskan tunjangan kinerja, semakin tinggi kepuasan karier.

### b. Pengaruh Komunikasi interpersonal terhadap Kepuasan karier

Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang dilakukan kepada pihak lain untuk mendapatkan umpan balik, baik secara langsung (*face to face*) maupun dengan media (Burgon dan Huffner, 2002). Komunikasi merupakan kunci pembuka dapat terjadinya hubungan kerjasama antara pimpinan dengan karyawan dan antar karyawan itu sendiri. Komunikasi merupakan proses memberikan pemahaman berupa ide atau informasi kepada seseorang. Komunikasi interpersonal menjadi salah satu yang diharapkan oleh pegawai untuk meminimalisasi masalah individu dan mampu menciptakan hubungan yang akrab antar rekan kerja, yang akhirnya dapat membantu dalam pemenuhan kebutuhan sosial sehingga dapat mencapai tingkat kepuasan kerja, khususnya puas pada bantuan personal pada karier mereka. Untuk mengatasi rasa ketidakpuasan kerja dapat dilakukan dengan memberikan informasi yang cukup mengenai bagaimana cara memajukan karier

kepada karyawan sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan merasa puas dengan hasil pencapaian karier yang didapatkan.

Penelitian yang dilakukan Hidayat (2018) menemukan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, termasuk puas pada kemajuan karier. Nellitawati (2019) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja pegawai, termasuk pada peningkatan jabatan pada karier mereka. Putri (2020) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kepuasan karier, semakin lancar komunikasi interpersonal, semakin tinggi kepuasan karier.

c. Pengaruh Kepuasan karier terhadap Kinerja pegawai

Kepuasan karier adalah ukuran subjektif dari sukses karier yang mengacu pada hubungan kerja yang positif dan hasil psikologikal yang dicapai seseorang selama masa kariernya (Joo & Lee, 2016). Kepuasan karier diukur berdasarkan kepuasan karyawan terhadap gaji, pengembangan diri, dan prestasi karier (Lee, 2016). Selain itu kepuasan karier juga diukur berdasarkan dukungan atasan dan cepatnya promosi jabatan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa karyawan akan merasa puas pada kariernya jika sering terjadi pencapaian-pencapaian kinerja selama perjalanan kariernya.

Penelitian yang dilakukan oleh Winarti (2015) menemukan bahwa kepuasan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Sagita (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja, termasuk kepuasan pada kesempatan promosi jabatan yang mendukung karier karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sumiati (2019) menemukan bahwa kepuasan pada kesempatan untuk memajukan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nuraeni (2020) menemukan bahwa aspek kepuasan pada promosi karier menunjukkan hasil berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Kepuasan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi kepuasan karier, semakin tinggi kinerja pegawai.

d. Pengaruh Tunjangan kinerja terhadap Kinerja pegawai

Tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada Pegawai yang merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi dan didasarkan pada bersangkutan yang capaian kinerja pegawai sejalan dengan capaian kinerja organisasi tempat pegawai bersangkutan bekerja (Permenaker Nomor 10 Tahun 2017). Tunjangan kinerja adalah remunerasi tambahan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang dikaitkan dengan peran dan jabatan dalam suatu organisasi Mudhofar dan Gumant (2022). Tunjangan kinerja yang diberikan akan memberikan dampak atau pengaruh pada peningkatan kualitas hasil kerja pegawai yang sesuai dengan rencana kerja yang ditungkan dalam sasaran kerja pegawai, dan capaian kinerja pegawai yang dihasilkan jumlahnya sesuai dengan target sasaran kerja pegawai (Junaidi dan Marantika, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Mudawiyah et al (2019) menemukan bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya, yaitu kinerja pegawai. Mudhofar dan Gumanti (2022) menemukan bahwa tunjangan kinerja juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Iryani (2021) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 4 (H4) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin memuaskan tunjangan kinerja, semakin tinggi kinerja pegawai.

e. Pengaruh Komunikasi interpersonal terhadap Kinerja pegawai

Komunikasi interpersonal merupakan penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera (De Vito, 2011). Makin baik komunikasi interpersonal pada seorang pegawai, makin tinggi kinerja pegawai tersebut. Demikian pula sebaliknya, makin kurang baik komunikasi interpersonal pada seorang pegawai, makin rendah pula kinerja pegawai tersebut. Oleh karena itu komunikasi interpersonal merupakan variabel yang penting untuk diperhatikan di dalam memprediksi kinerja pegawai (Hijayanti, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Musirin (2019) menemukan bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya, yaitu kinerja pegawai. Hafifah (2020) menemukan bahwa komunikasi interpersonal juga mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap kinerja guru. Hijayanti (2020) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis 5 (H5) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin lancar komunikasi interpersonal, semakin tinggi kinerja pegawai.

f. Pengaruh Tunjangan kinerja terhadap Kinerja pegawai dengan Kepuasan karier sebagai Variabel Mediasi

Uraian hipotesis sebelumnya menjelaskan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kepuasan karier (H1), dan kepuasan karier berpengaruh terhadap kinerja (H3). Hal tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan karier dapat sebagai perantara pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mudawiyah et al (2019) yang menemukan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung, pengaruh tersebut memerlukan mediasi kepuasan kerja. Roringkon dkk (2021) menemukan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Junaidi dan Marantika (2022) menemukan bahwa kepuasan karier dapat menjadi mediator dalam mempengaruhi tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 6 (H6) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan karier sebagai variabel mediasi, semakin tinggi kepuasan karier maka semakin tinggi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai.

g. Pengaruh Komunikasi interpersonal Terhadap Kinerja pegawai dengan Kepuasan karier Sebagai Variabel Mediasi

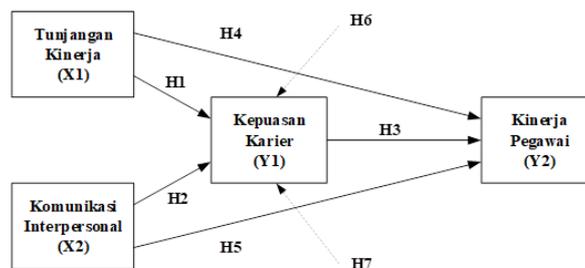
Uraian hipotesis sebelumnya menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kepuasan karier (H2), dan kepuasan karier berpengaruh terhadap kinerja (H3). Hal tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan karier dapat sebagai perantara pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Hidayat (2018) menemukan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Arianto (2020) menemukan bahwa kepuasan karier dapat menjadi mediator dalam mempengaruhi komunikasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 7 (H7) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan karier sebagai variabel mediasi, semakin tinggi kepuasan karier maka semakin tinggi pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai.

### Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan research gap maka penelitian tesis ini akan berupaya mengatasi gap itu dengan mengajukan kepuasan karier sebagai variabel mediasi pada model penelitian empiris (kerangka pikir penelitian). Diharapkan temuan ini akan menjawab kontroversi pandangan yang menjadi masalah di atas. Kerangka pemikiran penelitian, dimaksudkan memberi gambaran mengenai hubungan yang terjadi antar variabel. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini

Kerangka pikir penelitian di atas memperlihatkan tunjangan kinerja dan komunikasi interpersonal sebagai variabel independen, kinerja pegawai sebagai variabel dependen, dan kinerja pegawai sebagai variabel mediasi.

### METODE PENELITIAN

Populasi dalam Penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Batang yang berjumlah 114 orang. Jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi dengan metode sensus. Terdapat 13 kuesioner tidak kembali dari kuesioner yang disebar, sehingga kuesioner yang diolah sebanyak 101. Model persamaan dalam analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \quad (\text{Jalur I})$$

$$Y_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + e_2 \quad (\text{Jalur II})$$

Dimana:

X1: Tunjangan kinerja

X2: Komunikasi interpersonal

Y<sub>1</sub>: Kepuasan karier

Y<sub>2</sub>: Kinerja pegawai

$\beta_1$  s/d  $\beta_5$ : Koefisiensi Regresi

e: Error / residu

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada uji validitas yang dilakukan, menunjukkan bahwa nilai *Corrected ItemTotal Correlation* atau hitung setiap indikator lebih besar dari  $r$ -tabel 0,195 ( $N = 101$ ,  $\alpha = 0,05$ ), yang berarti indikator-indikator tersebut menunjukkan valid atau sah diteliti. Pada uji reliabilitas yang dilakukan menunjukkan bahwa hasil pengujian menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* atau  $r$  hitung nya lebih besar dari 0,70 ( $r$  standar), sehingga dapat disimpulkan reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas Jalur I dan II

Berdasarkan gambar output SPSS uji normalitas terlihat bahwa titik-titik yang ada mendekati garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model fit atau baik dan dapat dinyatakan pula bahwa distribusi data residual normal. Uji Normalitas dengan Kolmogorov Smirnov dapat diketahui bahwa nilai signifikansi Jalur I sebesar  $0,419 > 0,05$ , dan Jalur II sebesar  $0,864 > 0,05$ , yang artinya hasil uji normalitas Jalur I dan II berdistribusi normal

#### 2. Uji Multikolinieritas

Hasil uji Multikolinieritas menunjukkan Jalur I dan II mempunyai nilai VIF  $< 10$  dan nilai Tolerance  $> 0,1$ , hal ini berarti bahwa diantara variabel independen didalam penelitian ini tidak terjadi hubungan atau tidak memiliki hubungan satu sama lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi Jalur I dan II tidak terdapat Multikolinieritas

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Gambar gambar output SPSS uji Heteroskedastisitas terlihat bahwa tidak ada pola tertentu karena titik meyebar tidak beraturan di atas dan di bawah sumbu 0 pada sumbu Y. Maka dapat disimpulkan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada Jalur I dan II.

### 4. Uji Autokorelasi

Nilai uji Durbin-Watson jalur I sebesar 2,193. Nilai  $d_l = 1,635$  dan nilai  $d_u = 1,716$  ( $K=2$  dan  $n= 101$ , pada lampiran). Nilai Durbin-Watson jalur I berada diantara  $d_u$  dan  $4-d_u$ , yakni  $1,716 < 2,267 < 2,284$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi pada model regresi jalur I.

Selanjutnya nilai uji Durbin-Watson jalur II sebesar 1,885. Nilai  $d_l = 1,615$  dan nilai  $d_u = 1,737$  ( $K=3$  dan  $n= 101$ , pada lampiran). Nilai Durbin-Watson jalur II berada diantara  $d_u$  dan  $4-d_u$ , yakni  $1,737 < 1,881 < 2,263$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi pada model regresi jalur II

### Uji Kelayakan Model

Hasil pengujian koefisien determinasi pada jalur I menunjukkan bahwa angka adjusted R square atau adjusted  $R^2$  sebesar 0,545. Hal ini berarti bahwa variabel tunjangan kinerja dan komunikasi interpersonal dapat menjelaskan variasi dari variabel kepuasan karier sebesar 54,5%, sedangkan yang 45,5%, dijelaskan variabel atau faktor lain di luar model.  $F_{hitung} = 60,848 > F_{tabel} = 3,09$  ( $df_1 = k = 2$  dan  $df_2 = n - k - 1 = 101 - 2 - 1 = 98$ ,  $\alpha = 0,05$ ), dengan angka signifikansi =  $0,000 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Berdasarkan pengujian *adjusted*  $R^2$  dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi layak untuk digunakan.

Hasil pengujian koefisien determinasi pada jalur II menunjukkan bahwa angka adjusted R square atau adjusted  $R^2$  sebesar 0,501. Hal ini berarti bahwa variabel tunjangan kinerja, komunikasi interpersonal dan kepuasan karier dapat menjelaskan variasi dari variabel kinerja pegawai sebesar 50,1% sedangkan yang 49,9% dijelaskan variabel/faktor lain di luar model yang diteliti. Nilai  $F_{hitung} = 31,652 > F_{tabel} = 2,70$  ( $df_1 = k = 3$  dan  $df_2 = n - k - 1 = 101 - 3 - 1 = 97$ ,  $\alpha = 0,05$ ), dengan angka signifikansi =  $0,000 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Berdasarkan pengujian *adjusted*  $R^2$  dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi (jalur II) dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

### Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Pengujian hipotesis pengaruh komunikasi interpersonal dan komunikasi interpersonal terhadap Kinerja pegawai dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini:

Tabel. Koefisien Regresi (Jalur I)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1,446	1,927		-,750	,455
Tunjangan kinerja (X1)	,587	,101	,449	5,839	,000
Komunikasi interpersonal (X2)	,543	,100	,416	5,402	,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan uji hipotesis di atas, maka dapat dijelaskan bahwa hasil analisis menunjukkan:

#### 1. Tunjangan kinerja Terhadap Kinerja pegawai

Tunjangan kinerja berpengaruh positif ( $\beta_1 = 0,449$ ) dan signifikan ( $t$  hitung =  $5,839 > t$  tabel =  $1,660$ , sig. =  $0,000$ ) terhadap kepuasan karier, sehingga hipotesis 1 (H1) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin memuaskan tunjangan kinerja maka semakin tinggi kepuasan karier. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Mudawiyah et al (2019) menemukan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, termasuk puas pada kemajuan karier. Roringkon dkk (2021) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tunjangan kinerja dengan kepuasan kerja pegawai, termasuk pada peningkatan jabatan pada karier mereka. Junaidi dan Marantika (2022) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara tunjangan kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### 2. Komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai

Komunikasi interpersonal berpengaruh positif ( $\beta_2 = 0,416$ ) dan signifikan ( $t$  hitung =  $5,402 > t$  tabel =  $1,660$ , sig. =  $0,000$ ) terhadap kepuasan karier, sehingga hipotesis 2 (H2) terbukti. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin lancar komunikasi interpersonal yang dilakukan maka semakin tinggi kepuasan karier. Hal ini sejalan dengan Hidayat (2018) menemukan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, termasuk puas pada kemajuan karier. Nellitawati (2019) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja pegawai, termasuk pada peningkatan jabatan pada karier mereka. Putri (2020) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis pengaruh komunikasi interpersonal, komunikasi interpersonal dan kinerja pegawai terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel Koefisien Regresi (Jalur II)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14,885	2,171		6,858	,000
Kepuasan Karier (Y1)	,433	,113	,412	3,815	,000
Tunjangan Kinerja (X1)	,264	,131	,192	2,011	,047
Komunikasi Interpersonal (X2)	,279	,129	,204	2,171	,032

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan uji hipotesis di atas, maka dapat dijelaskan bahwa hasil analisis menunjukkan:

1. Kepuasan karier terhadap kinerja pegawai

Kepuasan karier berpengaruh positif ( $\beta_3 = 0,412$ ) dan signifikan ( $t$  hitung = 3,815 >  $t$  tabel = 1,660, sig. = 0,000) terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 3 (H3) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kepuasan karier maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Winarti (2015) menemukan bahwa kepuasan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Sagita (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja, termasuk kepuasan pada kesempatan promosi jabatan yang mendukung karier karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sumiati (2019) menemukan bahwa kepuasan pada kesempatan untuk memajukan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nuraeni (2020) menemukan bahwa aspek kepuasan pada promosi karier menunjukkan hasil berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai

Tunjangan kinerja berpengaruh positif ( $\beta_4 = 0,192$ ) dan signifikan ( $t$  hitung = 2,011 >  $t$  tabel = 1,660, sig. = 0,047) terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 4 (H4) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin memuaskan tunjangan kinerja maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Mudawiyah et al (2019) menemukan bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya, yaitu kinerja pegawai. Mudhofar dan Gumanti (2022) menemukan bahwa tunjangan/n kinerja juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Iryani (2021) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai.

### 3. Komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai

Komunikasi interpersonal berpengaruh positif ( $\beta_5 = 0,204$ ) dan signifikan ( $t$  hitung =  $2,171 > t$  tabel =  $1,660$ , sig. =  $0,032$ ) terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis 5 (H5) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik komunikasi interpersonal yang dilakukan maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Musirin (2019) menemukan bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya, yaitu kinerja pegawai. Hafifah (2020) menemukan bahwa komunikasi interpersonal juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Hijayanti (2020) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai.

### **Mendeteksi/Menguji Pengaruh Mediasi (*Intervening*) dengan Metode Sobel**

#### 1. Kinerja pegawai dalam memediasi komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, pada variabel kepuasan karier dalam memediasi tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai adalah, menunjukkan nilai  $t$  hitung =  $2,819 > Z = 1,96$ , dan nilai One-tailed probability =  $0,002 < \alpha = 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan dan berarti bahwa kepuasan karier dapat memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan hipotesis 6 (H6) bahwa kepuasan karier sebagai variabel mediasi dari pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai terbukti.

#### 2. Kinerja pegawai dalam memediasi pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, pada variabel kepuasan karier dalam memediasi pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai adalah, menunjukkan nilai nilai  $t$  hitung =  $2,741 > Z = 1,96$ , dan One-tailed probability =  $0,003 < \alpha = 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan dan berarti bahwa kepuasan karier dapat memediasi pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan hipotesis 7 (H7) bahwa kepuasan karier sebagai variabel mediasi dari pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai terbukti.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

- a. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karier, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin memuaskan tunjangan kinerja maka semakin tinggi kepuasan karier.
- b. Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karier, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin lancar komunikasi interpersonal maka semakin tinggi kepuasan karier.
- c. Kepuasan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kepuasan karier maka semakin tinggi kinerja pegawai.
- d. Tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin memuaskan tunjangan kinerja maka semakin tinggi kinerja pegawai.
- e. Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik komunikasi interpersonal yang dilakukan maka semakin tinggi kinerja pegawai.
- f. Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, menemukan bahwa kepuasan karier dapat memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan karier sebagai variabel mediasi dari pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai.
- g. Kepuasan karier dapat memediasi pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan karier sebagai variabel mediasi dari pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai.

### **Saran**

- a. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan karier dan selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Perlunya Sekretariat Daerah Kabupaten Batang memastikan bahwa tunjangan kinerja didasarkan pada kriteria yang jelas dan dapat diukur secara objektif. Pegawai harus tahu persis bagaimana kinerja mereka diukur dan bagaimana tunjangan kinerja mereka dihitung. Pastikan juga bahwa kriteria yang digunakan tidak diskriminatif terhadap kelompok tertentu atau individu.
- b. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kepuasan karier dan selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Komunikasi interpersonal pada Sekretariat Daerah Kabupaten Batang harus terbuka dan jujur, di mana setiap orang dapat mengemukakan pendapatnya secara bebas tanpa takut ada diskriminasi atau penilaian negatif. Kejujuran juga diperlukan untuk memastikan informasi yang disampaikan benar dan dapat dipercaya.

- c. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Perlunya memperhatikan peningkatan kemampuan dan kompetensi dalam bidang pekerjaan sehingga dapat membantu pegawai meraih prestasi yang lebih tinggi. Pegawai perlu mempelajari lebih banyak tentang pekerjaan mereka dan mencari peluang untuk mengembangkan keterampilan baru.

## DAFTAR REFERENSI

- Barney, J. B., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, pp.99-120
- Barney, J. B., 2008, *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, ED. 2. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Farla, Wita, 2019 Kepuasan Karier: Dampak Dari Karier Organisasional, Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol.17 (2), 101-106
- Ghozali, Imam, 2018, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hidayanti, Sari, 2020, Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Dustira Cimahi, Jawa Barat, *Jurnal Akademi Fisioterapi RS. Dustira Cimahi*, 224-234
- Hafifah, Rifkiyati, 2020, Pengaruh Komitmen Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 3 Kota Probolinggo, Vol. 3 No. 4, 527-537
- Hanifah, Yusnia, 2017, Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Di Jawa Timur, *Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 11, No. 2, 187 - 193
- Hidayat, Rohmat, 2018, Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi Interpersonal Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Kantor Kementerian Agama Kota Serang), *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, Vol. 2 (1), 43-66
- Hidayanti, Sari, 2020, Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Dustira Cimahi, Jawa Barat, *Jurnal Akademi Fisioterapi RS. Dustira Cimahi*, 224-234
- Iryani; Harry Yulianto; Lili Nurpadilah, 2021, Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kinerja Sebagai Variabel Mediasi, *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 343-354
- Junaidi dan Abshor Marantika, 2022, Analisis Budaya Kerja, Lingkungan Kerja, Tunjangan Kinerja dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasi pada Kinerja Pegawai, *Junaidi, Abshor Marantika* Vol.4, No.3, 143-160

- Joo, B.-K., & Lee, I, 2016, Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 162-180
- Lee, K. J. 2016. Sense of Calling and Career Satisfaction of Hotel Frontline Employees: Mediation Through Knowledge Sharing with Organizational Members. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 346-365.
- Mudawiyah, Siti; Dewi Prihatini; Deasy Wulandari, 2019, The Role of Transformational Leadership, Motivation, Performance Allowance on Job Satisfaction and Employee Performance of Election Commissions in Seven Cities in East Java, *International Journal of Scientific & Technology Research* Volume 8, Issue 01, 200-208
- Mudhofar, Muhammad dan Tatang Ary Gumanti, 2022, Performance Allowance, Motivation, Employees' Work Achievement and Organizational Performance Among Government Employees, *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)* Vol.25(1), 74-89
- Musirin, Saraswati Diah, 2019, Komunikasi Interpersonal dan Budaya Kerja pada Kinerja Pegawai pada Lembaga Pemerintah, *Inter Komunka: Jurnal Komunikasi* Vol 4, No 2, 116-134
- Musyafi', Roihatul H. N. 2016, Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Nellitawati, 2019, Hubungan komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja pegawai di dinas Pendidikan, *Jurnal EDUCATIO*, Volume 5 Nomor 1, 35-39
- Nuraeni, Yuni Siti, 2020, The Effect of Compensation, Motivation, And Work Satisfaction on Employee Performance at Citra Grand Hotel Karawang, *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen* Vol 8. No. 3, 244-255
- Putri, Risha Kartika, 2020, Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja PT Asabri (Persero) Kantor Pusat Jakarta, *Jurnal IKRA-ITH Ekonomika* Vol 3 No 3, 165-173
- Roringkon, Yardie David; Mohamad Rolli Paramata; Yakup, 2021, Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kenaikan Tunjangan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Bagi Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Peradilan Wilayah Propinsi Gorontalo, *Gorontalo Management Research* Vol. 4 No. 2, 79-90
- Sagita, Debby, 2019, Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Airmas Perkasa, *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, Vol. 19, No. 2, 1-14
- Sumiati, Mia, 2019, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi* Vol. 21, No. 1a-2, 211-220
- Winarti, Endah, 2015, Analisis Kepuasan Karier Dan Kinerja Dosen Dengan Pengembangan Model Demotivasi Ketidakadilan Primordial (Studi Empirik Pada Kopertis Wilayah Vi Jawa Tengah, *Desertasi*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro Semarang.