

# Pengaruh Evaluasi Kinerja, Tenure dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Yunita Rahma Bintang Suryani<sup>1,\*</sup>, Ika Korika Swasti<sup>2</sup>

Ekonomi dan Bisnis, Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional 'Veteran' Jawa Timur

Jl. Rungkut Madya, Gn. Anyar, 60294, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Email: <sup>1,\*</sup>yunitabintang201@gmail.com, <sup>2</sup>ikaks.ma@upnjatim.ac.id

Email Penulis Korespondensi: yunitabintang201@gmail.com

Submitted: 12/03/2025; Accepted: 31/05/2025; Published: 01/06/2025

**Abstrak**—Manajemen sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. PT Raya Bumi Nusantara Permai (RBNP) menghadapi tantangan dalam pengelolaan SDM, terutama di Icon Mall Gresik. Meskipun mall ini menjadi pusat perbelanjaan terbesar di Gresik, pengelolaan SDM menghadapi masalah seperti evaluasi kinerja yang tidak objektif, perbedaan kepuasan kerja berdasarkan masa kerja, dan fluktuasi motivasi karyawan. Evaluasi kinerja yang transparan, pengelolaan *tenure* yang tepat, serta peningkatan motivasi kerja dapat memperbaiki situasi ini yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh evaluasi kinerja, *tenure*, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Icon Mall Gresik. Jenis penelitian yang digunakan adalah *eksplanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada 67 karyawan dari empat divisi. Analisis data dilakukan dengan teknik Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi kinerja, *tenure*, dan motivasi kerja berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Evaluasi kinerja berpengaruh melalui penguasaan pekerjaan dimana karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai merasa lebih percaya diri dan produktif sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka. *Tenure* berpengaruh melalui komitmen terhadap organisasi dimana karyawan dengan masa kerja panjang merasa lebih dihargai dan memiliki hubungan yang lebih baik dengan perusahaan. Motivasi kerja berpengaruh melalui pencapaian dimana karyawan yang merasa berhasil mencapai tujuan kerja, mereka merasa lebih puas dan termotivasi dan gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Saran yang diberikan adalah perusahaan perlu meningkatkan evaluasi kinerja, menghargai loyalitas karyawan, dan memberikan insentif untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** Evaluasi Kinerja; *Tenure*; Motivasi; Kepuasan Kerja; PLS

**Abstract**—Human resource management (HRM) plays a crucial role in achieving the long-term goals of a company. PT Raya Bumi Nusantara Permai (RBNP) faces challenges in managing human resources, especially at Icon Mall Gresik. Although the mall has become the largest shopping center in Gresik, HR management faces issues such as subjective performance evaluations, differences in job satisfaction based on tenure, and fluctuations in employee motivation. Transparent performance evaluations, proper tenure management, and improved work motivation can address these issues, ultimately enhancing employee job satisfaction. This study aims to examine the effect of performance evaluations, tenure, and motivation on employee job satisfaction at Icon Mall Gresik. The research method used is explanatory research with a quantitative approach. Data were collected through a questionnaire distributed to 67 employees from four divisions. Data analysis was conducted using Partial Least Square (PLS) technique. The results show that performance evaluations, tenure, and work motivation contribute to employee job satisfaction. Performance evaluations have an impact through job mastery, where employees with adequate knowledge and skills feel more confident and productive, thus improving their job satisfaction. Tenure affects organizational commitment, where employees with longer tenure feel more appreciated and have better relationships with the company, positively impacting job satisfaction. Work motivation influences achievement, where employees who feel they have accomplished their work goals are more satisfied and motivated, which in turn increases their job satisfaction. Recommendations include that the company should improve performance evaluations, appreciate employee loyalty, and provide incentives to enhance motivation and job satisfaction.

**Keywords:** Performance Evaluation; Tenure; Motivation; Job Satisfaction; PLS

## 1. PENDAHULUAN

Menjalankan sebuah perusahaan membutuhkan perhatian terhadap pencapaian tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan sejak awal berdirinya. Berbagai faktor saling mempengaruhi dalam mencapai tujuan tersebut, dengan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu yang paling penting. SDM adalah aset berharga yang harus dijaga dan dikelola dengan baik untuk memastikan kelangsungan dan perkembangan perusahaan. Tanpa SDM yang kompeten dan termotivasi, tujuan organisasi tidak akan tercapai meskipun teknologi dan informasi terus berkembang. Seiring dengan kemajuan teknologi dan perubahan sosial ekonomi, perusahaan perlu mempersiapkan SDM yang mampu menghadapi tantangan eksternal. Strategi manajemen SDM yang tepat sangat diperlukan untuk menjaga motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan (Hidayat et al., 2024).

PT Raya Bumi Nusantara Permai (RBNP), pengembang properti terkemuka di Indonesia, menghadapi tantangan pengelolaan SDM meskipun telah sukses dengan proyek unggulannya, Icon Mall Gresik. Mall ini, yang dibuka pada 7 Desember 2018, menjadi pusat perbelanjaan terbesar di Gresik dengan berbagai tenant ternama. Namun, pengelolaan SDM di mall ini tetap menghadapi isu penting, seperti evaluasi kinerja yang kurang objektif, perbedaan kepuasan kerja berdasarkan masa kerja, dan fluktuasi motivasi karyawan. Hal ini berpotensi menurunkan semangat kerja dan meningkatkan *turnover*, yang pada gilirannya berdampak pada kualitas pelayanan kepada pelanggan. Untuk itu,

perusahaan perlu memastikan motivasi karyawan tetap tinggi, lingkungan kerja kondusif, dan kesempatan pengembangan keterampilan yang memadai.

Evaluasi kinerja adalah salah satu alat manajemen SDM yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja jika dilakukan dengan transparansi dan keadilan. Sebaliknya, evaluasi yang tidak efektif bisa menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja. Faktor lainnya adalah masa kerja atau *tenure*, yang berpengaruh pada ekspektasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan dengan *tenure* lebih lama seringkali merasa kurang dihargai atau tidak mendapatkan peluang pengembangan karir, yang dapat menurunkan motivasi mereka (Ervin et al., 2023). Dalam hal ini, penting bagi perusahaan untuk mengelola motivasi kerja secara efektif, baik melalui dorongan intrinsik maupun ekstrinsik, untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Selama periode 2021-2023, data Key Performance Indicators (KPI) menunjukkan penurunan kinerja karyawan. Hal ini mencerminkan rendahnya kepuasan kerja yang mungkin dipengaruhi oleh evaluasi kinerja yang tidak optimal, motivasi yang menurun, dan pengaruh *tenure* terhadap semangat kerja. Jika kondisi ini berlanjut, dampaknya akan semakin terasa pada kualitas layanan kepada pelanggan, peningkatan *turnover*, dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, diperlukan langkah strategis dalam pengelolaan SDM, seperti peningkatan sistem evaluasi kinerja yang lebih adil dan objektif, pemberian insentif, serta pengembangan karir yang jelas untuk memperbaiki situasi ini.

Kepuasan kerja merupakan aspek penting yang memengaruhi kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan. Ketika karyawan merasa puas, baik terhadap atasan maupun pekerjaan mereka, kinerjanya akan meningkat. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya semangat dan produktivitas. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek seperti pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja (Saefullah, 2021). Karyawan dengan masa kerja panjang, misalnya, dapat mengalami penurunan kepuasan jika mereka merasa tidak mendapatkan penghargaan atau jenjang karir yang jelas. Hal ini memengaruhi kualitas kerja dan motivasi mereka.

Di Icon Mall Gresik, survei awal menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang rendah, di antaranya disebabkan oleh kurangnya apresiasi dari atasan dan ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterima. Sebagian besar karyawan merasa kontribusi mereka tidak dihargai, dan mereka juga merasa kurang mendapat kesempatan pengembangan keterampilan. Fenomena ini berhubungan erat dengan rendahnya motivasi dan kinerja karyawan.

Evaluasi kinerja sangat penting untuk menilai kebutuhan pengembangan karyawan. Penilaian ini membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memperbaiki kinerja dan memberikan umpan balik konstruktif bagi karyawan (Rahma et al., 2021). Selain itu, motivasi kerja juga berperan dalam mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan dengan *tenure* panjang cenderung kehilangan motivasi jika tidak ada tantangan baru atau penghargaan terhadap kinerja mereka (Violinda & Shelena, 2023). Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dalam bekerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja (Widodo & Yandi, 2022).

Hasil pra-survei di Icon Mall Gresik menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja lebih lama mengalami penurunan motivasi, yang memengaruhi kinerja mereka. Banyak yang merasa kurang mendapatkan dukungan dan pengakuan dari pimpinan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan perlu memperhatikan faktor penghargaan dan kesempatan pengembangan karir yang adil dan transparan.

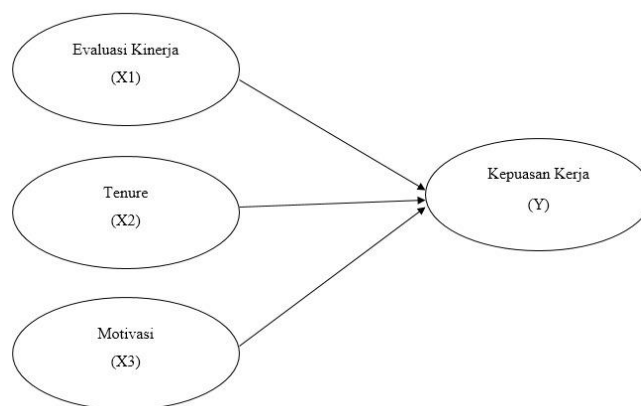
Penelitian ini menemukan adanya gap penelitian terkait pengaruh evaluasi kinerja, *tenure*, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan, khususnya di sektor pengelolaan properti dan retail. Sebagian besar studi sebelumnya lebih banyak memfokuskan pada industri lain dan belum banyak yang mengkaji hubungan ini dalam konteks pengelolaan SDM di pusat perbelanjaan besar seperti Icon Mall Gresik. Penelitian ini diperlukan untuk menggali bagaimana evaluasi kinerja yang adil dan objektif serta manajemen *tenure* yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan pelanggan.

Secara keseluruhan, faktor-faktor seperti evaluasi kinerja, *tenure*, dan motivasi sangat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan sistem yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas secara keseluruhan (Eksan & Dharmawan, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh evaluasi kinerja, *tenure*, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Icon Mall Gresik.

## 2. METODE PENELITIAN

### 2.1 Kerangka Dasar Penelitian

Variabel yang digunakan antara lain evaluasi kinerja (X1), *tenure* (X2), dan motivasi (X3) terhadap kepuasan kerja (Y). Menurut Foster dalam Ilham (2022), evaluasi kinerja adalah proses sistematis untuk menilai dan mengukur kepuasan kerja berdasarkan tujuan organisasi, dengan tujuan memastikan bahwa hasil kerja individu selaras dengan tujuan perusahaan. Violinda & Shelena (2023) mengaitkan masa kerja dengan tingkat kepuasan karyawan, di mana karyawan dengan masa kerja lebih panjang cenderung memiliki stabilitas emosional dan keterikatan yang lebih besar terhadap organisasi. Selain itu, motivasi kerja, menurut Fahmi (2021) dapat dievaluasi melalui pencapaian tujuan pribadi dan organisasi serta faktor-faktor yang mendukung produktivitas.



**Gambar 1.** Kerangka Penelitian

Berdasarkan model penelitian, dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Evaluasi kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H<sub>2</sub>: *Tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H<sub>3</sub>: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

## 2.2 Metode Penelitian

Jenis penelitian adalah eksplanatory research dengan pendekatan kuantitatif, yang difokuskan pada karyawan PT. Raya Bumi Nusantara Permai khususnya di Ruko Green Garden dan Icon Mall Gresik, yang berjumlah 67 karyawan dari 4 divisi: Operasi, Pemeliharaan & Aset; Marketing & Komunikasi; Sumber Daya Manusia; dan Finance. Teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh, dengan karyawan Icon Mall Gresik sebagai subjek penelitian. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan untuk mengumpulkan informasi langsung mengenai evaluasi kinerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Data sekunder diperoleh dari literatur, jurnal, dan sumber internet terkait topik penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan teknik Partial Least Square (PLS).

**Tabel 1.** Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Sumber
Evaluasi Kinerja	Lama waktu bekerja diperusahaan ini cukup untuk mengembangkan kemampuan saya dalam pekerjaan yang saya jalani Pelatihan dan sumber daya yang saya terima selama bekerja membantu saya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan Saya merasa telah menguasai pekerjaan saya dengan baik dan mampu menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	Foster dalam Ilham (2022)
<i>Tenure</i>	Saya merasa perusahaan menghargai kontribusi saya seiring bertambahnya masa kerja saya Saya merasa dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja saya sangat baik Saya merasa perusahaan ini memberikan perhatian yang cukup terhadap kesejahteraan karyawan Saya percaya bahwa masa depan karir saya diperusahaan ini sangat menjanjikan Saya bersedia mengambil tugas tambahan jika dibutuhkan untuk kepentingan Perusahaan	(Violinda & Shelena, 2023)
Motivasi	Saya memiliki tujuan pribadi yang jelas terkait dengan pekerjaan saya di perusahaan ini Saya merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap keberhasilan tugas yang saya kerjakan Saya merasa memiliki semangat yang tinggi dalam pekerjaan saya setiap hari Saya selalu berusaha mencapai hasil yang terbaik dalam setiap tugas yang saya kerjakan Saya merasa bahwa pencapaian saya di pekerjaan ini memberikan kepuasan pribadi	(Fahmi, 2021)
Kepuasan Kerja	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang saya jalankan Pekerjaan saya memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuan saya Saya merasa bekerja sama dengan rekan kerja secara efektif Kemampuan promosi di perusahaan ini diberikan secara adil Saya merasa supervise yang dilakukan atasan mendukung pengembangan karir saya sebagai karyawan	(Saputra, 2022)

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Karakteristik Responden

**Tabel 2.** Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Perempuan	52	77.61%
	Laki-laki	15	22.39%
Usia	< 25 tahun	10	14.93%
	25-35 tahun	32	47.76%
	>35 tahun	25	37.31%
Masa Kerja	< 1 tahun	5	7.46%
	1-5 tahun	45	67.16%
	> 5 tahun	17	25.37%

Berdasarkan Tabel 2, mayoritas responden penelitian ini adalah perempuan, dengan 52 karyawan (77,61%), sedangkan 15 karyawan (22,39%) adalah laki-laki. Dari segi usia, sebagian besar responden (47,76%) berusia 25-35 tahun, diikuti oleh 37,31% yang berusia di atas 35 tahun, dan 14,93% berusia di bawah 25 tahun. Ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada pada usia produktif, dengan beberapa karyawan berpengalaman. Dalam hal masa kerja, sebagian besar responden (67,16%) telah bekerja selama 1-5 tahun, diikuti oleh 25,37% dengan masa kerja lebih dari 5 tahun, dan 7,46% dengan masa kerja kurang dari 1 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki pengalaman kerja yang cukup di perusahaan.

#### 3.2 Outer Model

##### 3.2.1 Outer Loading dan Cross Loading

Model pengukuran dalam penelitian ini menggunakan variabel eksogen (Evaluasi Kinerja, *Tenure*, Motivasi Kerja) dan variabel endogen (Kepuasan Kerja). Validitas indikator diukur melalui output Outer Loadings, dengan faktor loading di atas 0.7 dianggap valid (Sarstedt et al., 2021). Indikator dengan nilai di bawah 0.7 perlu diperbaiki atau dihapus agar model lebih reliabel dan valid. Selain itu, reliabilitas komposit digunakan untuk mengukur konsistensi internal konstruk. Kombinasi validitas dan reliabilitas memastikan model pengukuran menggambarkan hubungan antar variabel secara optimal, memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman kepuasan kerja karyawan.

**Tabel 3.** Outer Loading

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Y1.1 <- Kepuasan Kerja	0.917	1.299	0.458	2.638	<b>0,000</b>
Y1.2 <- Kepuasan Kerja	0.972	4.313	0.524	1.932	<b>0,000</b>
Y1.3 <- Kepuasan Kerja	0.854	4.179	0.771	1.218	<b>0,000</b>
Y1.4 <- Kepuasan Kerja	0.940	1.418	0.627	1.970	<b>0,000</b>
Y1.5 <- Kepuasan Kerja	0.949	1.358	0.510	2.238	<b>0,000</b>
X1.1 <- Evaluasi Kinerja	0.879	4.090	0.767	1.734	<b>0,000</b>
X1.2 <- Evaluasi Kinerja	0.898	4.045	0.871	1.702	<b>0,000</b>
X1.3 <- Evaluasi Kinerja	0.884	4.149	0.629	1.811	<b>0,000</b>
X2.1 <- <i>Tenure</i>	0.870	1.418	0.715	1.868	<b>0,000</b>
X2.2 <- <i>Tenure</i>	0.810	1.478	0.904	2.102	<b>0,000</b>
X2.3 <- <i>Tenure</i>	0.723	1.284	0.451	2.741	<b>0,000</b>
X2.4 <- <i>Tenure</i>	0.769	1.463	0.816	1.846	<b>0,000</b>
X2.5 <- <i>Tenure</i>	0.767	1.567	0.965	1.809	<b>0,000</b>
X3.1 <- Motivasi Kerja	0.791	3.104	0.916	0.647	<b>0,000</b>
X3.2 <- Motivasi Kerja	0.845	3.328	0.608	1.452	<b>0,000</b>
X3.3 <- Motivasi Kerja	0.824	3.194	0.851	0.900	<b>0,000</b>
X3.4 <- Motivasi Kerja	0.873	3.433	0.552	1.849	<b>0,000</b>
X3.5 <- Motivasi Kerja	0.920	3.299	0.573	1.762	<b>0,000</b>

Validitas indikator diukur melalui nilai Factor Loading dan T-Statistic, di mana validitas dianggap terpenuhi jika nilai Factor Loading lebih dari 0,5 dan T-Statistic lebih besar dari 1,96 . Berdasarkan tabel outer loading, seluruh indikator pada variabel evaluasi kinerja, *tenure*, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memenuhi kriteria ini, sehingga validitas indikator dinyatakan baik. Pengujian validitas juga dilakukan melalui Cross Loading, yang menunjukkan bahwa indikator

pada masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,50, membedakan konstruk satu dengan yang lainnya. Gabungan antara pengujian validitas konvergen dan diskriminan memastikan akurasi pengukuran model, memberikan wawasan yang jelas mengenai hubungan antar variabel yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

**Tabel 3.** Cross Loading

Item	Evaluasi Kinerja	Tenure	Motivasi	Kepuasan Kerja
Y1.1	0.564	0.769	0.772	0.917
Y1.2	0.258	0.897	0.889	0.972
Y1.3	0.250	0.647	0.738	0.854
Y1.4	0.274	0.891	0.866	0.940
Y1.5	0.136	0.946	0.947	0.949
X1.1	0.879	-0.075	0.043	0.191
X1.2	0.898	-0.074	0.061	0.328
X1.3	0.884	0.251	0.252	0.358
X2.1	-0.091	0.870	0.819	0.800
X2.2	-0.060	0.810	0.754	0.687
X2.3	0.484	0.723	0.755	0.863
X2.4	-0.137	0.769	0.683	0.534
X2.5	-0.011	0.767	0.575	0.555
X3.1	0.096	0.680	0.971	0.728
X3.2	0.278	0.751	0.845	0.741
X3.3	0.041	0.808	0.824	0.773
X3.4	0.094	0.844	0.873	0.770
X3.5	0.180	0.869	0.920	0.864

Berdasarkan hasil analisis data cross loading, seluruh nilai loading faktor pada setiap indikator, baik untuk variabel evaluasi kinerja (X1), *tenure* (X2), motivasi kerja (X3), maupun kepuasan kerja (Y), menunjukkan nilai loading faktor lebih dari 0,50 dan lebih besar dibandingkan dengan loading faktor indikator pada variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa validitas seluruh indikator dalam penelitian ini telah terpenuhi dengan baik.

### 3.2.2 AVE

Model pengukuran selanjutnya adalah nilai Average Variance Extracted (AVE), yang menunjukkan besarnya varian indikator dalam variabel laten. Nilai AVE lebih dari 0,5 menunjukkan validitas konvergen yang baik untuk variabel laten. Model dianggap baik jika nilai AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari 0,5 (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.** Nilai AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
Evaluasi Kinerja	0,787
<i>Tenure</i>	0,623
Motivasi Kerja	0,725
Kepuasan Kerja	0,860

Hasil pengujian AVE menunjukkan bahwa evaluasi kinerja (X1) memiliki nilai 0,787, *tenure* (X2) sebesar 0,623, motivasi kerja (X3) sebesar 0,725, dan kepuasan kerja (Y) sebesar 0,860. Semua variabel ini memiliki nilai AVE lebih dari 0,5, yang menandakan bahwa secara keseluruhan, validitas variabel dalam penelitian ini dapat dianggap baik.

### 3.2.3 Composite Reliability

Reliabilitas konstruk diukur menggunakan nilai composite reliability, dimana konstruk dianggap reliabel jika nilai composite reliability-nya lebih dari 0,70 (Duryadi, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut konsisten dalam mengukur variabel latennya.

**Tabel 5.** Nilai *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Evaluasi Kinerja	0.955
<i>Tenure</i>	0.863
Motivasi Kerja	0.909
Kepuasan Kerja	0.966

Hasil pengujian Composite Reliability menunjukkan bahwa variabel evaluasi kinerja (X1) memiliki nilai 0,955, *tenure* (X2) sebesar 0,863, motivasi kerja (X3) sebesar 0,909, dan kepuasan kerja (Y) sebesar 0,966. Semua variabel ini memiliki nilai Composite Reliability lebih dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini reliabel.

### 3.3 Inner Model

#### 3.3.1 R-Square

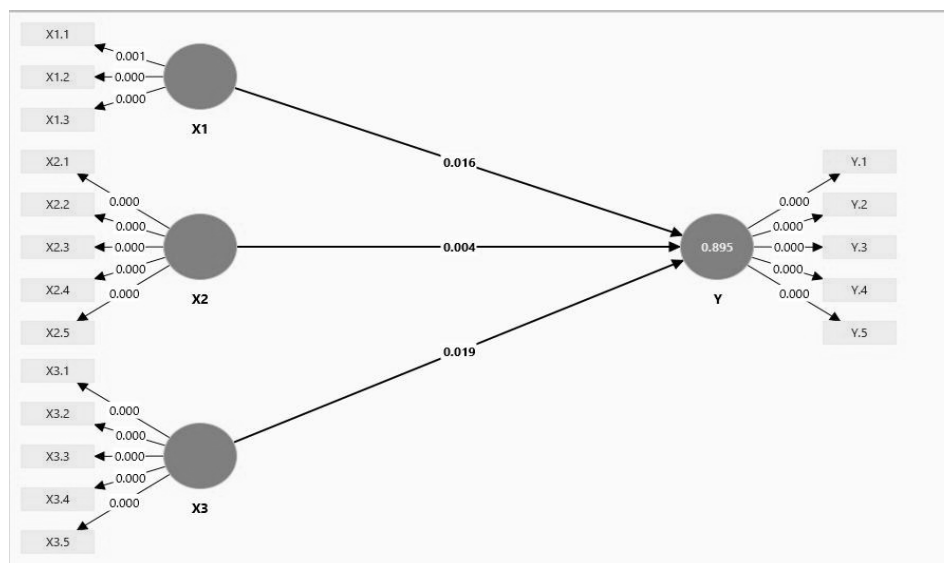
Pengujian model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square sebagai uji goodness-of-fit model. R-Square mengukur seberapa besar variabel eksogen (bebas) dapat menjelaskan variabel endogen (terikat).

**Tabel 5.** Nilai R-Square

	R Square
Kepuasan Kerja (Y)	0.895

Berdasarkan Tabel 5, nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,895 berarti model dapat menjelaskan 89,5% fenomena kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh variabel evaluasi kinerja, *tenure*, dan motivasi kerja karyawan. Sisanya sebesar 10,5% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

#### 3.3.2 Path Koefesien



**Gambar 2.** Hasil Nilai Path Koefesien

Setelah memverifikasi validitas dan reliabilitas model pengukuran melalui analisis outer loading dan cross loading, langkah selanjutnya adalah menguji hubungan antar variabel dalam model struktural (inner model). Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan melihat hasil koefisien dan nilai T-statistic dari inner model yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 6.** Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STD EV)	T-Statistics ( O/S TDEV )	P Values
Evaluasi Kinerja ->KepuasanKerja	0,209	0,183	0,086	2,418	0,016
<i>Tenure</i> ->Kepuasan Kerja	0,506	0,501	0,177	2,854	0,004
Motivasi Kerja ->Kepuasan Kerja	0,408	0,413	0,173	2,353	0,019

Pada Tabel 6, dapat disimpulkan bahwa hipotesis-hipotesis berikut dapat diterima:

- Hipotesis 1:** Evaluasi kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan path coefficient sebesar 0,209 dan nilai T-Statistic 2,418 > 1,96 (T-tabel pada  $\alpha = 0,05$ ), atau P-Value 0,016 < 0,05, yang menunjukkan hasil signifikan (positif).
- Hipotesis 2:** *Tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan path coefficient sebesar 0,506 dan nilai T-Statistic 2,854 > 1,96 (T-tabel pada  $\alpha = 0,05$ ), atau P-Value 0,004 < 0,05, yang menunjukkan hasil signifikan (positif).

**Hipotesis 3:** Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan path coefficient sebesar 0,408 dan nilai T-Statistic 2,353 > 1,96 (T-tabel pada  $\alpha = 0,05$ ), atau P-Value 0,019 < 0,05, yang menunjukkan hasil signifikan (positif).

### 3.4 Pembahasan

#### 3.4.1 Pengaruh Evaluasi Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, hipotesis mengenai pengaruh evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja dapat diterima, yang menunjukkan bahwa semakin baik evaluasi kinerja yang diterapkan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Analisis menunjukkan bahwa indikator yang paling berpengaruh adalah tingkat pengetahuan dan keterampilan. Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai cenderung merasa lebih percaya diri, mampu menyelesaikan tugas dengan baik, dan lebih produktif. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian lebih pada program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Askary Hizburrahman et al., 2023) yang menunjukkan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Raharjo (2025) yang menunjukkan bahwa evaluasi kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan evaluasi kinerja yang baik dan terstruktur, perusahaan dapat meningkatkan motivasi, memperkuat rasa keadilan, dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Icon Mall Gresik diharapkan dapat memberikan evaluasi kinerja yang adil untuk mendorong kepuasan kerja, meningkatkan loyalitas karyawan, dan mendukung kesuksesan perusahaan.

#### 3.4.2 Pengaruh *Tenure* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, hipotesis mengenai pengaruh *tenure* terhadap kepuasan kerja dapat diterima, yang menunjukkan bahwa semakin lama masa kerja karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Analisis menunjukkan bahwa indikator yang paling berpengaruh adalah tingkat kepuasan kerja, di mana karyawan dengan masa kerja panjang cenderung merasa lebih puas jika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pengalaman bekerja lama memungkinkan karyawan untuk memahami budaya perusahaan, membangun hubungan harmonis, dan memperoleh kepercayaan dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga tingkat kepuasan kerja dengan menyediakan lingkungan yang kondusif, memberikan apresiasi, dan menawarkan peluang karir.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Violinda & Shelena (2023), yang menunjukkan bahwa *tenure* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Karyawan dengan masa kerja panjang memiliki harapan kenaikan kompensasi sebagai bentuk pengakuan atas pengalaman dan loyalitas mereka. Kompensasi yang adil, berupa gaji, tunjangan, atau insentif, berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan sistem kompensasi yang kompetitif dan selaras dengan pengalaman kerja karyawan, untuk meningkatkan kepuasan kerja, mempertahankan tenaga kerja berkualitas, dan mendorong pertumbuhan operasional perusahaan.

#### 3.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, hipotesis mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Icon Mall Gresik dapat diterima, yang menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Indikator motivasi kerja yang paling berpengaruh adalah perasaan pencapaian, di mana karyawan yang merasa berhasil mencapai tujuan kerja mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Perasaan pencapaian ini meningkatkan rasa bangga, kepuasan emosional, dan keyakinan diri, yang secara langsung berkontribusi pada motivasi kerja dan semangat dalam menjalankan tugas. Penghargaan terhadap pencapaian juga memperkuat hubungan positif antara karyawan dan organisasi, serta meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan (Caniago & Sudarmi, 2021).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Setiaji et al., 2023; Shodiqin et al., 2024) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, meskipun penelitian Mappamiring, (2020) menyatakan sebaliknya. Oleh karena itu, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dapat bervariasi tergantung pada konteks, seperti jenis pekerjaan, budaya organisasi, dan karakteristik individu. Perusahaan disarankan untuk menyediakan kebijakan promosi yang menarik dan jalur karir yang jelas dan transparan, agar karyawan tahu langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai tujuan mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

## 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan metode analisis PLS, dapat disimpulkan bahwa Evaluasi Kinerja, *Tenure*, dan Motivasi Kerja memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja di Icon Mall Gresik. Evaluasi Kinerja berkontribusi melalui penguasaan pekerjaan dan peralatan, sehingga perusahaan perlu fokus pada pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pendidikan lanjutan. *Tenure* berkontribusi melalui komitmen terhadap organisasi, yang menunjukkan pentingnya penghargaan dan peluang pengembangan karir untuk karyawan dengan masa kerja panjang. Sementara itu, Motivasi Kerja berkontribusi melalui perasaan pencapaian, yang menuntut perusahaan untuk menciptakan peluang dan memberikan pengakuan serta penghargaan atas pencapaian karyawan. Saran dari penelitian ini adalah Icon Mall Gresik perlu meningkatkan evaluasi kinerja karyawan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Perusahaan juga diharapkan dapat mengapresiasi loyalitas karyawan dengan masa kerja panjang

melalui program penghargaan dan pengembangan karir. Selain itu, meningkatkan motivasi karyawan melalui pengakuan atas pencapaian serta pemberian insentif dapat mendorong kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki keterbatasan dana, waktu dan sumber daya sehingga penelitian hanya focus pada tiga variabel independent terhadap satu perusahaan saja. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel pengembangan diri sebagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, seperti pelatihan dan peluang karir.

## REFERENCES

- Askary Hizburrahman, H., Suherman, & Susita, D. (2023). Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(5), 1207–1222. <https://doi.org/10.54443/SINOMIKA.V1I5.599>
- Caniago, A., & Sudarmi, W. (2021). Analisis Pengaruh Kepercayaan Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Lentera Bisnis*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v10i1.404>
- Duryadi. (2021). *Metode Penelitian Ilmiah Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis Dan Analisis Smartpls*.
- Eksan, F., & Dharmawan, D. (2020). PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PT ASTRA INTERNATIONAL DAIHATSU, TBK CIBUBUR. *Jurnal Ekonomi Dan Industri*, 21(2). <https://doi.org/10.35137/jei.v21i2.431>
- Ervina, E., Ferdinand, F., & Meitiana, M. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 144–166. <https://doi.org/10.37304/EJ.V4I2.10027>
- Fahmi, I. (2021). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN: MOTIVASI, GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA DAN ORGANISASI BUDAYA (STUDI LITERATUR MANAJEMEN SUMBER DAYA)*. 3(1). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i1>
- Haedar, H., Saharuddin, S., & H., H. (2016). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MASA KERJA TERHADAP KEPUASAN KARYAWAN PADA PT. HADJI KALLA PALOPO. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 2(1). <https://doi.org/10.35906/JM001.V2I1.158>
- Hair, J., Tomas, G. M. H., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Issue 1). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- Hidayat, F., Suci Ramadani, N., Utari Putri, S., Ritonga, M., & Riofita, H. (2024). Implementasi Strategi Manajemen SDM Dalam Peningkatan Kerja Di Percetakan Witra 2. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 2(02), 32–38. <https://jurnal.seaninstitute.or.id/index.php/Juemi/article/view/394>
- Ilham, M. (2022). PERAN PENGALAMAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN: SUATU TINJAUAN TEORITIS DAN EMPIRIS. *JMM UNRAM - MASTER OF MANAGEMENT JOURNAL*, 11(1), 13–20. <https://doi.org/10.29303/jmm.v11i1.695>
- Mappamiring, . (2020). Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Pusat Makassar. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS (JAB)*, 10(2), 86–92. <https://doi.org/10.35797/JAB.V10.I2.86-92>
- Raharjo, S. S. (2025). Evaluasi Kinerja Divisi Operasional Terhadap Kepuasan Pelanggan Di Pt. Harapan Bahtera Internusa Banjarmasin. *Indonesian Journal of Islamic Jurisprudence, Economic and Legal Theory*, 3(1), 896–907. <http://www.shariajournal.com/index.php/IJIJEL/article/view/1035>
- Rahma, D., Astuti, Y., Sy, M. E., Hafcar, M., Muhammad, N., Diwa, R., Aditya, H., Kurniawan, B., Dimas, T., Raharjo, S., Romdhoni, L., Wafiyuddin, M., Mahdi, B., Fahmi, M., Royhan, H., Iqbal, M., Haris, A., & Karya, C. N. (2021). *MANAJEMEN KINERJA*. Saefullah, U. A. (2021). Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan. *Technomedia Journal*, 6(2), 223–235. <https://doi.org/10.33050/tmj.v6i2.1761>
- Saputra, A. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 2–12. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15)
- Setiaji, Y. W., Ridwan, S., & Jusdijachlan, R. (2023). Pengaruh Disiplin Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Kecamatan Balcendah Kabupaten Bandung). *Jurnal Greenation Ilmu Akuntansi*, 1(4), 55–65. <https://doi.org/10.38035/JGIA.V1I4.110>
- Shodiqin, M., Purnadi, & Suyoto. (2024). View of Pengaruh Kepribadian, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Agro Mina Lestari Wotgalar, Banjarnegara. *Jurnal Manajemen Dan BisnisIndonesia*, 10, 243–254. <http://ejurnal.unmuhjember.ac.id/index.php/JMBI/article/view/1765/780>
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Violinda, Q., & Shelena, C. A. (2023). Pengaruh Career Stage, Tenure dan Expectancy yang Dimediasi oleh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil di Polrestabes Semarang. *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 20(2), 191–206. <https://doi.org/10.34001/JDEB.V20I2.4592>
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). *Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM)*. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>