

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Deskripsi data merupakan tahapan awal dalam proses analisis yang bertujuan untuk memeriksa, merangkum, dan menampilkan karakteristik / ciri-ciri utama dari data yang telah diperoleh. Langkah ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman mengenai struktur, pola, serta sebaran data sebelum melanjutkan ke analisis lanjutan yang lebih mendalam. Deskripsi data menyajikan informasi sebagaimana adanya tanpa dimaksudkan untuk menarik kesimpulan umum. Pada bagian ini, penulis akan memaparkan kondisi responden yang menjadi sampel penelitian berdasarkan karakteristik mereka, di antaranya adalah:

4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden

1. Jenis Kelamin Responden

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin pada pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan ditunjukkan pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	73	90%
2	Perempuan	8	10%
	Total	81	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.1 responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat bahwa pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk mayoritas adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu berjumlah 73 responden atau sebesar 90%, sedangkan pegawai alih daya berjenis kelamin perempuan berjumlah 8 orang atau sebesar 10% dari total sampel penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan didominasi oleh laki-laki.

2. Usia Responden

Gambaran umum mengenai sebaran usia, pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan adalah, sebagai berikut:

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	18-25 Tahun	12	16%
2	26-30 Tahun	17	21%
3	31-35 Tahun	14	17%
4	36-40 Tahun	16	20%
5	> 40 Tahun	22	26%
	Total	81	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Hasil pada Tabel 4.2, yaitu karakteristik responden berdasarkan usia, menunjukkan bahwa usia responden pegawai alih daya PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan didominasi oleh usia di atas 40 tahun, sebanyak 22 responden (26%). Selanjutnya, kelompok usia 26–30 tahun berjumlah 17 responden (21%), diikuti oleh usia 36–40 tahun sebanyak 16 responden (20%). Responden dengan usia 31–35 tahun tercatat sebanyak 14 orang (17%), dan yang berusia 18–25 tahun sebanyak 12 orang (16%). Sebaran usia ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai alih daya berada pada rentang usia matang dan mendekati akhir usia produktif, yang umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang lebih panjang serta keterampilan teknis yang stabil. Dominasi usia di atas 40 tahun juga dapat mencerminkan adanya kecenderungan perusahaan untuk mempertahankan tenaga kerja yang telah terbiasa dengan ritme dan budaya kerja perusahaan, khususnya pada pekerjaan operasional dan teknis di lapangan. Selain itu, proporsi usia muda yang relatif lebih rendah, seperti kelompok 18–25 tahun, dapat disebabkan oleh tingginya persaingan kerja, kebutuhan akan tenaga yang berpengalaman, serta kemungkinan tingginya turnover pada kelompok usia muda yang masih mencari stabilitas pekerjaan atau belum sepenuhnya menetap dalam kariernya.

3. Status Pernikahan Responden

Hasil respon mengenai status pernikahan responden atau pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk dapat dilihat pada tabel 4.3, sebagai berikut:

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Status Pernikahan

No	Status	Jumlah	Persentase
1	Lajang	24	28%
2	Menikah	53	67%
3	Bercerai	4	5%
	Total	81	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Hasil pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden pegawai alih daya PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan berada pada status menikah, yaitu sebanyak 53 responden atau 67% dari total sampel. Sementara itu, responden dengan status lajang berjumlah 24 orang (28%), dan hanya 4 responden (5%) yang menyatakan berstatus bercerai. Sebaran ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai alih daya berada pada fase kehidupan yang relatif stabil secara sosial, yaitu telah menikah, yang umumnya juga berkaitan dengan tanggung jawab ekonomi yang lebih tinggi. Status menikah ini juga sejalan dengan sebaran usia sebelumnya yang didominasi oleh kelompok usia di atas 30 tahun. Kondisi ini memungkinkan pegawai lebih fokus dan termotivasi dalam bekerja karena memiliki tanggungan keluarga. Sementara itu, proporsi responden yang masih lajang kemungkinan besar berasal dari kelompok usia muda yang baru memasuki dunia kerja atau belum mencapai fase pernikahan. Jumlah responden yang bercerai sangat kecil, dan hal ini bisa mencerminkan budaya lokal atau faktor sosial yang masih menganggap perceraian sebagai hal yang relatif jarang atau sensitif untuk diungkapkan dalam survei. Dengan demikian, sebaran status pernikahan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai alih daya di perusahaan tersebut adalah individu yang sudah berkeluarga, yang mungkin memiliki motivasi dan prioritas kerja yang berbeda dibandingkan dengan mereka yang masih lajang atau bercerai.

4. Frekuensi Latar Belakang Pendidikan Responden

Gambaran umum mengenai latar belakang pendidikan pegawai alih daya yang bekerja di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan, sebagai berikut :

Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	< SMA	5	6%
2	SMA/SMK	43	53%
3	Diploma (D1-D3)	20	25%
4	Sarjana (S1)	13	16%
5	Pascasarjana (S2/S3)	0	0%
	Total	81	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa mayoritas responden pegawai alih daya PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan memiliki latar belakang pendidikan terakhir pada jenjang SMA/SMK, yaitu sebanyak 43 orang (53%) dari total 81 responden. Disusul oleh lulusan Diploma (D1–D3) sebanyak 20 responden (25%), dan Sarjana (S1) sebanyak 13 responden (16%). Sementara itu, responden dengan pendidikan di bawah SMA berjumlah 5 orang (6%), dan tidak ada responden yang memiliki pendidikan pascasarjana (S2/S3). Sebaran ini mencerminkan bahwa sebagian besar tenaga alih daya berasal dari kelompok pendidikan menengah, yang umumnya sesuai dengan kualifikasi minimum untuk pekerjaan operasional atau teknis di lapangan, seperti bagian bongkar muat, pengawasan, atau perawatan peralatan. Pendidikan tingkat diploma dan sarjana masih ada meskipun dalam jumlah mereka lebih sedikit, kemungkinan besar mereka menempati posisi yang membutuhkan keterampilan administrasi, teknis, atau pengawasan tingkat menengah. Sementara itu, tidak adanya responden berpendidikan pascasarjana memperkuat asumsi bahwa tingkat jabatan dan jenis pekerjaan alih daya ini umumnya tidak mensyaratkan kualifikasi akademik tinggi, serta lebih mengutamakan keterampilan praktis dan pengalaman kerja daripada gelar akademik yang lebih tinggi.

5. Lama Masa Kerja Responden

Distribusi mengenai lamanya masa kerja pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan adalah, sebagai berikut :

Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

No	Lama Kerja	Jumlah	Persentase
1	1-2 tahun	18	24%
2	3-5 tahun	14	15%
3	6-8 tahun	23	28%
4	9-10 tahun	12	16%
5	> 10 tahun	14	17%
	Total	81	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel 4.5 menunjukkan distribusi responden pegawai alih daya PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan berdasarkan lama masa kerja. Data menunjukkan bahwa kelompok dengan masa kerja 6–8 tahun merupakan yang terbanyak, yaitu sebanyak 23 responden (28%). Disusul oleh kelompok dengan masa kerja selama 1–2 tahun sebanyak 18 orang (24%), kelompok >10 tahun dan 3–5 tahun masing-masing sebanyak 14 responden, dengan persentase 17% dan 15%. Sementara itu, responden dengan masa kerja 9–10 tahun tercatat sebanyak 12 orang (16%). Sebaran ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai alih daya di PTBA memiliki masa kerja menengah hingga panjang, yang menandakan adanya tingkat retensi kerja yang cukup baik, terutama pada rentang 6–8 tahun. Hal ini bisa menunjukkan bahwa meskipun berstatus alih daya, banyak pegawai yang tetap bertahan dalam jangka waktu lama, mungkin karena faktor kebutuhan ekonomi, keterbatasan lapangan kerja alternatif, atau sudah terbiasa dengan lingkungan dan sistem kerja perusahaan. Sementara itu, proporsi pegawai dengan masa kerja pendek (1–2 tahun) juga cukup besar, yang mungkin berasal dari rekrutmen baru atau regenerasi tenaga kerja untuk menggantikan pegawai yang telah keluar atau pensiun. Sebaran ini memperlihatkan adanya kombinasi antara tenaga kerja berpengalaman dan pegawai baru, yang dapat mempengaruhi dinamika kerja di lapangan, baik dari segi produktivitas maupun pembinaan.

6. Satuan Kerja Responden

Distribusi mengenai sebaran unit kerja pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan adalah, sebagai berikut :

Tabel 4.6 Responden Berdasarkan Satuan Kerja

No	Satuan Kerja	Jumlah	Persentase
1	K3LPLS	8	10%
2	Perawatan	27	33%
3	Operasional	31	38%
4	Kendali Produk	7	9%
5	SUKC & Pengadaan	8	10%
	Total	81	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel 4.6 menunjukkan sebaran responden pegawai alih daya PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan berdasarkan satuan kerja. Dari total 81 responden, jumlah terbanyak berasal dari satuan kerja Operasional, yaitu sebanyak 31 orang (38%), diikuti oleh Perawatan sebanyak 27 orang (33%). Selanjutnya, satuan kerja K3LPLS dan SUKC & Pengadaan masing-masing menyumbang 8 responden (10%), sedangkan yang berasal dari Kendali Produk berjumlah 7 orang (9%). Sebaran ini menunjukkan bahwa unit Operasional dan Perawatan merupakan satuan kerja dengan jumlah pegawai alih daya terbanyak. Hal ini logis, mengingat kedua unit tersebut berperan langsung dalam proses inti kegiatan pelabuhan, seperti bongkar muat batubara, pengoperasian peralatan, pemeliharaan fasilitas, serta pekerjaan lapangan lainnya yang bersifat teknis dan memerlukan tenaga kerja dalam jumlah besar.

Status alih daya pada unit-unit ini umumnya diterapkan untuk efisiensi tenaga kerja operasional yang bersifat rutin dan membutuhkan fleksibilitas penugasan. Sementara itu, satuan kerja seperti K3LPLS (Keselamatan, Kesehatan Kerja, Pengelolaan Lingkungan, dan *Security*) serta SUKC & Pengadaan (SDM, Umum, Keuangan, dan CSR) memiliki jumlah pegawai alih daya yang lebih sedikit, karena jenis pekerjaan di unit tersebut cenderung membutuhkan keahlian atau pengawasan

khusus dan tidak sebanyak beban kerja teknis di lapangan. Unit Kendali Produk, yang biasanya berkaitan dengan pengawasan mutu dan dokumentasi hasil produksi, juga memerlukan pegawai dengan latar belakang tertentu dan spesifik, sehingga jumlah pegawai alih dayanya relatif lebih kecil.

4.1.2 Deskripsi Jawaban Responden

Berdasarkan hasil tanggapan dari 81 responden terhadap variabel Pengembangan Karir (X_1), Motivasi (X_2), Kompensasi (X_3) dan variabel Kinerja Pegawai (Y) pada pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan sesuai dengan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka berikut adalah uraian hasil uji frekuensi berdasarkan jawaban pada keempat variabel yang diuji tersebut:

Tabel 4.7 Hasil Uji Frekuensi Variabel Pengembangan Karir

No	Pernyataan (Pengembangan Karir)	Jawaban									
		STS		TS		CS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
P01	Perusahaan memberikan program pelatihan yang relevan dengan kompetensi saya	12	14,8	16	19,8	16	19,8	17	21,0	20	24,7
P02	Pelatihan yang saya ikuti mendukung pengembangan karier saya	20	24,7	12	14,8	19	23,5	17	21,0	13	16,0
P03	Perusahaan memberikan kesempatan peningkatan karier yang sama kepada semua pegawai alih daya	13	16,0	23	28,4	18	22,2	16	19,8	11	13,6
P04	Peluang menjadi pegawai tetap memotivasi saya untuk meningkatkan kinerja dan meraih pengembangan karier	14	17,3	17	21,0	19	23,5	18	22,2	13	16,0
P05	Perusahaan memfasilitasi saya untuk melakukan pengembangan pribadi secara mandiri	12	14,8	18	22,2	19	23,5	21	25,9	11	13,6
P06	Saya memanfaatkan sumber belajar secara mandiri untuk mendukung pengembangan karier saya	20	24,7	22	27,2	16	19,8	11	13,6	12	14,8
P07	Bimbingan dan mentoring yang diberikan atasan mendukung pengembangan diri dan karier saya	14	17,3	18	22,2	12	14,8	18	22,2	19	23,5
P08	Masukan konstruktif dari atasan membantu saya mencapai pengembangan karier yang optimal	12	14,8	17	21,0	13	16,0	25	30,9	14	17,3
P09	Penilaian kinerja dilakukan secara objektif dan transparan untuk mendukung pengembangan karier saya	19	23,5	24	29,6	10	12,3	8	9,9	20	24,7
P10	Penilaian kinerja mendorong saya untuk terus belajar dan mengembangkan diri	21	25,9	21	25,9	13	16,0	17	21,0	9	11,1

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel 4.7 di atas menunjukkan distribusi frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan variabel pengembangan karir. Pernyataan yang memperoleh respons paling positif (jawaban Sangat Setuju/SS) tertinggi adalah pernyataan nomor 1: “Perusahaan memberikan program pelatihan yang relevan dengan kompetensi saya”, dan juga pernyataan nomor 9 mengenai penilaian kinerja yang objektif dan transparan dengan persentase SS yang sama yaitu 24,7%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian responden menilai perusahaan telah menyediakan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan kompetensi mereka dan melakukan penilaian kinerja secara objektif.

Sebaliknya, pernyataan yang memperoleh jawaban paling negatif (jawaban Sangat Tidak Setuju/STS) tertinggi adalah pernyataan nomor 10: “Penilaian kinerja mendorong saya untuk terus belajar & mengembangkan diri” sebesar 25,9% serta pernyataan nomor 6 mengenai pemanfaatan sumber belajar secara mandiri sebesar 24,7% secara berurutan. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden tidak merasakan dorongan yang kuat secara internal atau dalam diri mereka dari sistem penilaian kinerja maupun dukungan mandiri dalam pembelajaran sebagai bagian dari pengembangan karir mereka.

Berdasarkan hasil perhitungan, nilai rata-rata (*mean*) dari skor keseluruhan variabel pengembangan karir adalah 2,94. Jika diinterpretasikan dengan skala Likert (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju), nilai ini termasuk kategori cukup setuju atau moderat mengarah pada negatif. Hal tersebut menunjukkan bahwa upaya perusahaan dalam menyediakan pelatihan, kesempatan peningkatan karir, dan juga dukungan atasan dianggap cukup oleh pegawai alih daya. Namun, hasil ini juga mengindikasikan masih adanya ruang untuk perbaikan, terutama pada aspek kesempatan karir yang sama, objektivitas penilaian kinerja, serta pemanfaatan sumber belajar mandiri yang belum optimal bagi sebagian besar responden.

Secara umum, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun beberapa aspek seperti pelatihan & objektivitas penilaian diapresiasi, namun masih terdapat ketidakpuasan terhadap faktor-faktor internal seperti motivasi untuk belajar secara mandiri serta efektivitas penilaian kinerja dalam mendorong pengembangan karir. Hal ini dapat

disebabkan oleh kurangnya sosialisasi, terbatasnya akses terhadap sumber belajar, atau persepsi ketidakadilan dalam sistem pengembangan karir antara pegawai alih daya dengan pegawai tetap.

Selanjutnya, jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator variabel Motivasi berdasarkan hasil pengumpulan data melalui kuesioner elektronik *google form* diperoleh hasil uji frekuensi jawaban seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.8, sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Uji Frekuensi Variabel Motivasi

No	Pernyataan (Motivasi)	Jawaban									
		STS		TS		CS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
M11	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini	12	14,8	15	18,5	17	21,0	18	22,2	19	23,5
M12	Pekerjaan saya saat ini mampu memenuhi kebutuhan hidup saya secara layak	18	22,2	13	16,0	21	25,9	16	19,8	13	16,0
M13	Saya terlibat secara aktif dalam pencapaian target perusahaan yang telah ditetapkan	14	17,3	20	24,7	17	21,0	18	22,2	12	14,8
M14	Saya bersemangat untuk memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan perusahaan	14	17,3	16	19,8	19	23,5	17	21,0	15	18,5
M15	Saya mendapatkan apresiasi secara langsung ketika menyelesaikan tugas dengan baik	14	17,3	15	18,5	18	22,2	22	27,2	12	14,8
M16	Penghargaan yang saya terima meningkatkan semangat dan produktivitas kerja saya	18	22,2	20	24,7	15	18,5	13	16,0	15	18,5
M17	Saya mendapatkan kesempatan yang sama untuk berkembang secara profesional di perusahaan	14	17,3	17	21,0	11	13,6	21	25,9	18	22,2
M18	Kesempatan untuk mengembangkan keterampilan membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja	13	16,0	17	21,0	13	16,0	23	28,4	15	18,5
M19	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan sayadan rekan kerja saya	20	24,7	23	28,4	10	12,3	8	9,9	20	24,7
M20	Saya merasa dihargai oleh atasan dan rekan kerja di lingkungan kerja saya	19	23,5	19	23,5	13	16,0	18	22,2	12	14,8

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel 4.8 menggambarkan distribusi jawaban responden terkait variabel Motivasi. Pernyataan dengan respon “Sangat Setuju (SS)” tertinggi terdapat pada nomor 1, yaitu “Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini” dengan persentase 23,5%, serta pernyataan nomor 9 “Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan dan rekan kerja saya” yang juga mendapatkan 24,7% SS. Hal ini mengindikasikan

bahwa meskipun pegawai alih daya memiliki tantangan struktural, sebagian besar dari mereka tetap memiliki tingkat kepuasan kerja yang cukup baik dan menjalin hubungan kerja yang positif, terutama dalam hal komunikasi sosial di tempat kerja. Namun, pernyataan dengan jawaban “Sangat Tidak Setuju (STS)” tertinggi juga muncul pada pernyataan nomor 9, yaitu sebesar 24,7%, diikuti oleh pernyataan nomor 2 “Pekerjaan saya saat ini mampu memenuhi kebutuhan hidup saya secara layak” dengan 22,2% STS. Hal ini menunjukkan adanya kontradiksi persepsi, khususnya dalam hal hubungan kerja dan pemenuhan kebutuhan finansial. Artinya, walaupun sebagian pegawai merasa diterima secara sosial dalam lingkungan kerja, ada pula yang merasa tidak memperoleh cukup kompensasi yang memadai untuk menunjang kehidupan mereka.

Di sisi lain, pernyataan yang menggambarkan aspek non-finansial motivasi, seperti kesempatan untuk mengembangkan keterampilan (pernyataan 8), cenderung mendapatkan nilai yang cukup positif dengan 28,4% responden memilih “Setuju” (S). Ini mencerminkan bahwa peluang pengembangan diri tetap menjadi salah satu pendorong semangat kerja, bahkan dalam keterbatasan status sebagai pegawai alih daya. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan adanya dualitas dalam persepsi motivasi pegawai: mereka dapat merasa dihargai secara sosial dan profesional, namun masih banyak yang merasa kurang secara ekonomi atau tidak memiliki kesempatan berkembang secara adil. Temuan ini relevan jika dikaitkan dengan Teori Keadilan Adams, di mana persepsi terhadap ketidakseimbangan *input-output*, terutama dibandingkan dengan pegawai tetap, dapat memengaruhi motivasi kerja secara signifikan.

Berdasarkan hasil perhitungan, rata-rata skor keseluruhan variabel motivasi adalah 3,05. Jika diinterpretasikan dengan skala Likert (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju), nilai tersebut berada pada kategori cukup setuju atau sedang. Artinya, motivasi pegawai alih daya tergolong moderat menuju positif, di mana sebagian besar responden cukup merasa puas dengan pekerjaannya, memperoleh apresiasi, dan memiliki semangat kerja. Namun demikian, tingkat motivasi ini belum masuk kategori tinggi, sehingga perusahaan masih perlu meningkatkan

faktor-faktor yang mendorong motivasi, terutama terkait pemenuhan kebutuhan hidup dan konsistensi penghargaan yang diterima.

Selanjutnya, jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator variabel Kompensasi diperoleh hasil uji frekuensi jawaban seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.9 di bawah, yang menunjukkan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang menggambarkan persepsi mereka terkait variabel kompensasi.

Tabel 4.9 Hasil Uji Frekuensi Variabel Kompensasi

No	Pernyataan (Kompensasi)	Jawaban									
		STS		TS		CS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
K21	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban tanggung jawab pekerjaan saya	12	14,8	16	19,8	15	18,5	19	23,5	19	23,5
K22	Gaji yang saya terima mampu memenuhi kebutuhan hidup saya secara layak	18	22,2	12	14,8	21	25,9	16	19,8	14	17,3
K23	Perusahaan memberikan tunjangan (seperti THR) secara adil dan tepat waktu	15	18,5	20	24,7	15	18,5	18	22,2	13	16,0
K24	Tunjangan yang saya terima membantu saya memenuhi kebutuhan finansial saat hari besar keagamaan	15	18,5	19	23,5	17	21,0	15	18,5	15	18,5
K25	Perusahaan memberikan bonus berdasarkan pencapaian kinerja pegawai	14	17,3	14	17,3	17	21,0	21	25,9	15	18,5
K26	Bonus menjadi dorongan tambahan bagi saya untuk mencapai target kerja	18	22,2	23	28,4	10	12,3	16	19,8	14	17,3
K27	Perusahaan memberikan insentif di luar gaji yang diterima pegawai	13	16,0	14	17,3	14	17,3	21	25,9	19	23,5
K28	Pemberian insentif dapat mendorong saya untuk bekerja lebih produktif dan berkinerja tinggi	12	14,8	14	17,3	13	16,0	25	30,9	17	21,0
K29	Saya menerima kompensasi lembur sesuai dengan waktu dan beban kerja tambahan	21	25,9	24	29,6	8	9,9	10	12,3	18	22,2
K30	Sistem pembayaran lembur dilakukan secara adil dan tepat waktu	18	22,2	20	24,7	14	17,3	16	19,8	13	16,0

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil tersebut, mayoritas responden menyatakan setuju (23,5%) dan sangat setuju (23,5%) bahwa gaji yang diterima sudah sesuai dengan beban tanggung jawab pekerjaan mereka (Pernyataan 1), menunjukkan bahwa kompensasi dasar dianggap cukup adil oleh sebagian besar pegawai. Namun, pada pernyataan kedua mengenai apakah gaji mampu memenuhi kebutuhan hidup secara layak, sebanyak 22,2% responden menyatakan sangat tidak setuju dan 14,8% tidak setuju.

Hal ini menandakan bahwa meskipun gaji dianggap setimpal dengan tanggung jawab, namun belum tentu mencukupi secara ekonomi dalam pandangan beberapa responden.

Selanjutnya, dalam hal tunjangan seperti THR (Pernyataan 3), tanggapan responden cenderung tersebar, dengan 24,7% responden tidak setuju dan 22,2% menyatakan setuju. Begitu juga pada pernyataan keempat mengenai bantuan tunjangan dalam memenuhi kebutuhan saat hari besar keagamaan, sebanyak 23,5% responden menyatakan tidak setuju, mengindikasikan adanya ketidakpuasan atas efektivitas tunjangan tersebut. Pada aspek bonus (Pernyataan 5 dan 6), mayoritas responden menyatakan setuju (25,9%) bahwa bonus yang diberikan sesuai dengan pencapaian kerja. Namun, hanya sebagian kecil yang menganggap bonus sebagai dorongan utama mencapai target kerja, di mana 22,2% sangat tidak setuju dan 28,4% tidak setuju. Ini menunjukkan bahwa bonus belum sepenuhnya menjadi motivator utama bagi pegawai.

Sementara itu, untuk insentif di luar gaji (Pernyataan 7), mayoritas responden menunjukkan respon positif dengan 25,9% setuju dan 23,5% sangat setuju. Hal serupa juga terlihat pada pernyataan kedelapan, di mana 30,9% responden setuju bahwa insentif mendorong mereka untuk lebih produktif, dan 21% sangat setuju. Namun demikian, ketidakpuasan cukup jelas terlihat pada dua pernyataan terakhir terkait kompensasi lembur. Pada pernyataan ke-9, sebanyak 25,9% responden sangat tidak setuju dan 29,6% tidak setuju bahwa mereka menerima kompensasi lembur yang sesuai dengan waktu dan beban kerja tambahan. Demikian pula, 22,2% responden sangat tidak setuju dan 24,7% tidak setuju bahwa sistem pembayaran lembur dilakukan secara adil dan tepat waktu (Pernyataan 10). Ini menjadi indikasi kuat bahwa kompensasi lembur merupakan salah satu aspek yang paling banyak dikeluhkan oleh pegawai. Kesimpulannya, meskipun secara umum responden memberikan penilaian cukup baik terhadap kompensasi dasar, bonus, dan insentif, namun terdapat kekhawatiran signifikan terhadap kecukupan gaji dan keadilan sistem lembur. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan evaluasi lebih lanjut terutama terhadap sistem tunjangan dan kebijakan lembur.

Berdasarkan hasil perhitungan, rata-rata skor keseluruhan variabel kompensasi adalah 2,99. Jika diinterpretasikan pada skala Likert (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju), nilai ini berada pada kategori cukup setuju atau sedang mengarah pada negatif. Artinya, pegawai alih daya menilai bahwa kompensasi yang diterima, yaitu gaji, tunjangan, bonus, insentif, maupun lembur, sudah cukup mendukung namun belum sepenuhnya memuaskan. Beberapa aspek seperti kompensasi lembur dan bonus tambahan masih dipersepsikan rendah, sedangkan aspek insentif dan gaji sesuai tanggung jawab relatif lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperkuat pada sistem kompensasi yang diberikan agar lebih konsisten, adil, dan mampu meningkatkan kepuasan serta kinerja pegawai.

Tabel 4.10 Hasil Uji Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai

No	Pernyataan (Kinerja Pegawai)	Jawaban									
		STS		TS		CS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
KP31	Saya memastikan hasil kerja saya akurat dan minim kesalahan untuk mendukung reputasi kerja yang profesional	14	17,3	14	17,3	17	21,0	18	22,2	18	22,2
KP32	Saya menyelesaikan setiap detail tugas untuk mencapai standar kerja yang tinggi	20	24,7	14	17,3	22	27,2	14	17,3	11	13,6
KP33	Saya sering menyelesaikan lebih dari satu pekerjaan dalam waktu kerja yang tersedia	14	17,3	21	25,9	13	16,0	19	23,5	14	17,3
KP34	Saya mampu menyelesaikan tugas lebih banyak tanpa mengganggu tanggung jawab saya yang lain	19	23,5	16	19,8	16	19,8	16	19,8	14	17,3
KP35	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum atau tepat waktu sesuai target yang ditetapkan	16	19,8	13	16,0	17	21,0	24	29,6	11	13,6
KP36	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab saya	17	21,0	24	29,6	11	13,6	15	18,5	14	17,3
KP37	Saya secara proaktif mencari solusi terhadap kendala yang muncul dalam pekerjaan	13	16,0	14	17,3	14	17,3	21	25,9	19	23,5
KP38	Saya mengambil inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan meskipun tanpa diperintah	12	14,8	13	16,0	16	19,8	23	28,4	17	21,0
KP39	Kerjasama tim yang baik mempermudah saya menyelesaikan pekerjaan dengan efektif	20	24,7	24	29,6	10	12,3	9	11,1	18	22,2
KP40	Saya bersedia membantu rekan dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaan demi tercapainya target kerja bersama	17	21,0	18	22,2	15	18,5	18	22,2	13	16,0

Sumber: Data Diolah, 2025

Selanjutnya, jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator variabel Kinerja Pegawai diperoleh hasil uji frekuensi jawaban seperti terlihat pada Tabel 4.10 di atas, menunjukkan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang menggambarkan persepsi mereka terkait variabel Kinerja Pegawai. Tabel 4.10 menggambarkan distribusi tanggapan responden terhadap indikator-indikator kinerja pegawai. Dari hasil tersebut, sebagian besar responden menunjukkan kecenderungan positif terhadap perilaku kerja yang produktif dan bertanggung jawab. Pada pernyataan pertama mengenai akurasi dan minimnya kesalahan dalam bekerja, mayoritas responden menyatakan setuju (22,2%) dan sangat setuju (22,2%), yang menunjukkan bahwa akurasi kerja menjadi perhatian utama bagi banyak pegawai.

Pada pernyataan kedua, meskipun 27,2% responden menyatakan cukup setuju bahwa mereka menyelesaikan setiap tugas dengan detail untuk mencapai standar tinggi, terdapat pula 24,7% responden yang sangat tidak setuju. Ini menunjukkan adanya ketimpangan dalam pencapaian standar kualitas kerja antar individu atau departemen. Untuk aspek multitasking (pernyataan 3), terdapat distribusi tanggapan yang cukup merata, dengan 25,9% responden tidak setuju dan 23,5% setuju bahwa mereka sering menyelesaikan lebih dari satu pekerjaan dalam waktu yang tersedia.

Sementara itu, pada pernyataan keempat mengenai kemampuan menyelesaikan tugas tambahan tanpa mengganggu tanggung jawab utama, respon responden tersebar hampir merata, dengan 23,5% sangat tidak setuju dan hanya 17,3% yang sangat setuju. Pernyataan kelima menunjukkan bahwa mayoritas dari responden (29,6%) menyatakan setuju bahwa mereka menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai target, mengindikasikan adanya komitmen terhadap efisiensi kerja. Namun pada pernyataan keenam yaitu mengenai kebiasaan menunda pekerjaan, 29,6% responden justru menyatakan sangat tidak setuju bahwa mereka selalu tepat waktu, menandakan bahwa sebagian pegawai alih daya masih memiliki kecenderungan menunda untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

Selanjutnya, pernyataan ketujuh menunjukkan tanggapan positif terkait sikap proaktif, dengan 25,9% responden menyatakan setuju dan 23,5% sangat setuju,

yang menandakan bahwa sebagian besar pegawai aktif mencari solusi saat menghadapi kendala. Hal serupa juga terlihat pada pernyataan kedelapan, di mana sebanyak 28,4% responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki inisiatif tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah. Namun, dalam pernyataan kesembilan terkait efektivitas kerja tim, justru mayoritas responden menyatakan sangat tidak setuju (24,7%) dan tidak setuju (29,6%) bahwa kerja tim membantu menyelesaikan pekerjaan secara efektif, yang menunjukkan adanya tantangan dalam sinergi atau kolaborasi tim.

Pernyataan terakhir memperlihatkan persebaran opini yang relatif berimbang, meskipun sebagian besar responden (22,2%) menyatakan setuju bahwa mereka bersedia membantu rekan kerja yang lain dalam tim. Kesimpulannya, hasil tersebut memperlihatkan bahwa mayoritas pegawai menunjukkan etos kerja yang baik, seperti ketepatan waktu, inisiatif, dan proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun, terdapat indikasi adanya perbedaan signifikan dalam standar kualitas kerja dan efektivitas kolaborasi tim, yang dapat menjadi fokus perhatian manajemen untuk peningkatan lebih lanjut.

Berdasarkan hasil perhitungan deskriptif, variabel Kinerja Pegawai memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,96 yang termasuk dalam kategori cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai alih daya cenderung menilai kinerja mereka berada pada tingkat yang cukup baik. Responden mengaku relatif mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target, mengambil inisiatif tanpa menunggu perintah, serta menunjukkan sikap proaktif dalam mencari solusi. Namun demikian, masih terlihat adanya beberapa kelemahan seperti pada aspek kedisiplinan waktu dan efektivitas kerja tim, di mana sebagian pegawai merasa sering menunda pekerjaan atau kurang optimal dalam kerjasama tim. Dengan demikian, meskipun kinerja pegawai sudah berjalan cukup baik, masih diperlukan beberapa peningkatan yaitu seperti pada aspek kedisiplinan, manajemen waktu, dan kolaborasi bersama tim agar kinerja pegawai alih daya dapat lebih optimal.

4.2 Hasil Uji Persyaratan Instrumen

4.2.1 Hasil Uji Validitas

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	Hasil Uji Validitas			
		Sig	Alpha	Kondisi	Ket
Pengembangan Karir (X ₁)	P01	0,001	0,05	Sig<alpha	Valid
	P02	0,009	0,05	Sig<alpha	Valid
	P03	0,004	0,05	Sig<alpha	Valid
	P04	0,003	0,05	Sig<alpha	Valid
	P05	0,002	0,05	Sig<alpha	Valid
	P06	0,009	0,05	Sig<alpha	Valid
	P07	0,001	0,05	Sig<alpha	Valid
	P08	0,002	0,05	Sig<alpha	Valid
	P09	0,006	0,05	Sig<alpha	Valid
	P10	0,004	0,05	Sig<alpha	Valid
Motivasi (X ₂)	M11	0,009	0,05	Sig<alpha	Valid
	M12	0,001	0,05	Sig<alpha	Valid
	M13	0,003	0,05	Sig<alpha	Valid
	M14	0,003	0,05	Sig<alpha	Valid
	M15	0,009	0,05	Sig<alpha	Valid
	M16	0,001	0,05	Sig<alpha	Valid
	M17	0,001	0,05	Sig<alpha	Valid
	M18	0,002	0,05	Sig<alpha	Valid
	M19	0,001	0,05	Sig<alpha	Valid
	M20	0,001	0,05	Sig<alpha	Valid
Kompensasi (X ₃)	K21	0,001	0,05	Sig<alpha	Valid
	K22	0,002	0,05	Sig<alpha	Valid
	K23	0,006	0,05	Sig<alpha	Valid
	K24	0,003	0,05	Sig<alpha	Valid
	K25	0,001	0,05	Sig<alpha	Valid
	K26	0,009	0,05	Sig<alpha	Valid
	K27	0,001	0,05	Sig<alpha	Valid
	K28	0,002	0,05	Sig<alpha	Valid
	K29	0,002	0,05	Sig<alpha	Valid
	K30	0,001	0,05	Sig<alpha	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	KP31	0,001	0,05	Sig<alpha	Valid
	KP32	0,006	0,05	Sig<alpha	Valid
	KP33	0,003	0,05	Sig<alpha	Valid
	KP34	0,002	0,05	Sig<alpha	Valid
	KP35	0,001	0,05	Sig<alpha	Valid
	KP36	0,002	0,05	Sig<alpha	Valid
	KP37	0,006	0,05	Sig<alpha	Valid
	KP38	0,001	0,05	Sig<alpha	Valid
	KP39	0,006	0,05	Sig<alpha	Valid
	KP40	0,003	0,05	Sig<alpha	Valid

Sumber: Data Diolah, 2025

Sebelum data diolah lebih lanjut, seluruh jawaban dari responden terlebih dahulu diuji validitasnya melalui uji coba kepada 30 orang responden. Pengujian validitas ini bertujuan untuk menilai kelayakan butir-butir pertanyaan dalam instrumen yang digunakan, dan uji validitas ini dilakukan dengan bantuan aplikasi SPSS versi 29. Hasil dari uji validitas terhadap instrumen kuesioner dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.11. Merujuk pada data hasil uji validitas yang disajikan Tabel 4.11 di atas, terlihat bahwa seluruh butir pernyataan terkait dengan variabel pengembangan karir, motivasi, kompensasi, dan kinerja pegawai memiliki nilai signifikansi (Sig) yang lebih kecil dari nilai alpha. Dengan demikian, seluruh item dalam variabel tersebut dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian ini.

4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Setelah uji validitas dilakukan, kemudian langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas terhadap masing-masing instrumen dari variabel pengembangan karir, motivasi, kompensasi, dan kinerja pegawai alih daya. Pengujian reliabilitas ini dilakukan menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* dengan bantuan aplikasi SPSS versi 29. Hasil dari uji reliabilitas tersebut kemudian dianalisis berdasarkan interpretasi koefisien reliabilitas (r) yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha Cronbach	Koefisien Reliabilitas	Kesimpulan
Pengembangan Karir	0,748	0,7 - 0,9	Reliabel
Motivasi	0,951	> 0,9	Sangat Reliabel
Kompensasi	0,952	> 0,9	Sangat Reliabel
Kinerja Pegawai	0,952	> 0,9	Sangat Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 4.12 di atas, nilai *Cronbach's Alpha* menjelaskan bahwa seluruh item pertanyaan yang berhubungan dengan variabel pengembangan karir berada pada rentang 0,7 - 0,9, yang berarti memiliki kriteria reliabel. Sementara itu, variabel motivasi, kompensasi, dan juga kinerja pegawai memberikan hasil dengan nilai > 0,9 yang berarti menunjukkan bahwa item-item

pernyataan pada ketiga variabel tersebut memiliki kriteria sangat reliabel. Hal ini menegaskan bahwa instrumen penelitian yang digunakan bersifat konsisten dan juga layak untuk mengukur masing-masing variabel pada penelitian ini secara akurat. Oleh karena itu, hasil uji reliabilitas ini menjadi dasar yang kuat untuk melanjutkan ke tahap pengujian hipotesis dan analisis statistik berikutnya.

4.3 Hasil Uji Persyaratan Analisis Data (Uji Asumsi Klasik)

4.3.1 Hasil Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau mendekati normal, maka dapat dilakukan pengujian menggunakan metode *Nonparametric One Sample Kolmogorov-Smirnov* melalui aplikasi SPSS. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan SPSS versi 29, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas

Variabel	Asymp Sig	Alpha	Kondisi	Kesimpulan
Pengembangan Karir	0,200	0,05	Sig > Alpha	Normal
Motivasi	0,200	0,05	Sig > Alpha	Normal
Kompensasi	0,200	0,05	Sig > Alpha	Normal
Kinerja Pegawai	0,200	0,05	Sig > Alpha	Normal

Sumber: Data Diolah, 2025

Mengacu pada Tabel 4.13 hasil uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov*, terlihat bahwa nilai signifikansi untuk variabel pengembangan karir, motivasi, kompensasi, dan kinerja pegawai lebih besar dari nilai alpha (0,05). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima, artinya keempat variabel tersebut berasal dari populasi dengan distribusi normal.

4.3.2 Hasil Uji Linearitas

Pengujian linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan dalam model regresi dapat digambarkan melalui persamaan garis lurus. Pengujian ini umumnya digunakan sebagai salah satu syarat dalam analisis korelasi maupun regresi linear. Adapun hasil pengujian linearitas dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.14 Hasil Uji Linearitas

Variabel	Sig	Alpha	Kondisi	Kesimpulan
Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai	0,082	0,05	Sig > Alpha	Linear
Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	0,101	0,05	Sig > Alpha	Linear
Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai	0,831	0,05	Sig > Alpha	Linear

Sumber: Data Diolah, 2025

1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 4.14, hasil perhitungan pada bagian ANOVA menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk *deviation from linearity* yang diperoleh adalah 0,082, ($> 0,05$). Maka dapat dikatakan bahwa H_0 diterima, yang berarti hubungan antara variabel pengembangan karir dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui model regresi linear.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil ANOVA pada Tabel 4.14, diperoleh nilai signifikansi untuk *deviation from linearity* sebesar 0,101 ($> 0,05$), sehingga dapat dinyatakan H_0 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai bersifat linear.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Mengacu pada Tabel 4.14, hasil ANOVA menunjukkan nilai signifikansi *deviation from linearity* sebesar 0,831 lebih besar dari 0,05, artinya H_0 diterima. yaitu model regresi antara kompensasi dan kinerja pegawai juga memenuhi asumsi linearitas.

4.3.3 Hasil Uji Multikolinearitas

Uji persyaratan analisis data atau uji asumsi klasik yang dilakukan berikutnya yaitu uji multikolinearitas. Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengidentifikasi apakah terdapat hubungan atau korelasi yang tinggi antar variabel independen. Dengan kata lain, uji ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap variabel independen dalam model regresi memiliki kemampuan menjelaskan variabel dependen secara unik

tanpa dipengaruhi secara berlebihan oleh variabel independen lainnya. Adapun hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini disajikan pada tabel 4.15 berikut:

Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF	Tolerance	Kondisi	Kesimpulan
Pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai	1,084	0,923	VIF < 10 & Tolerance > 0,100	Tidak ada gejala multikolinearitas
Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	1,072	0,933	VIF < 10 & Tolerance > 0,100	Tidak ada gejala multikolinearitas
Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai	1,011	0,989	VIF < 10 & Tolerance > 0,100	Tidak ada gejala multikolinearitas

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.15 hasil perhitungan pada tabel *coefficients* menunjukkan nilai nilai VIF variabel pengembangan karir, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai sebesar 1,084; 1,072; dan 1,011 < VIF dan nilai *tolerance* sebesar 0,923; 0,933, dan 0,989 > 0,100. Maka, dari semua variabel menunjukkan nilai VIF setiap variabel < 10 dan nilai *tolerance* > 0,100, maka disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel independen terhadap variabel dependen.

4.4 Hasil Analisis Data

4.4.1 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Uji regresi linear berganda berfungsi untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas dengan variabel terikatnya, sehingga dapat memberikan gambaran dari kontribusi masing-masing variabel independen dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen. Berikut adalah hasil dari uji regresi linear berganda:

Tabel 4.16 Hasil Uji Persamaan Regresi Linear Berganda

Variabel	B
(Constant)	4,682
Pengembangan karir	- 0,082
Motivasi	0,927
Kompensasi	- 0,007

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, hasil dari uji regresi linear berganda antara variabel pengembangan karir, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai alih daya dengan program SPSS 29 diperoleh hasil persamaan regresi, sebagai berikut:

$$Y = 4,682 - 0,082X_1 + 0,927X_2 - 0,007X_3$$

1. Konstanta (4,682):

Nilai ini berarti jika semua variabel independen (pengembangan karir, motivasi, dan kompensasi) nilainya nol, maka nilai kinerja pegawai alih daya diprediksi sebesar 4,682. Ini adalah *baseline* kinerja tanpa pengaruh ketiga variabel.

2. Koefisien Pengembangan Karir ($X_1 = -0,082$):

Koefisien negatif menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan dalam pengembangan karir justru cenderung menurunkan kinerja sebesar 0,082 poin, namun jika hasilnya tidak signifikan secara statistik (misal nilai sig. > 0,05), maka ini tidak dapat dijadikan kesimpulan yang valid. Artinya, pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk berdasarkan hasil yang diperoleh pada penelitian ini.

3. Koefisien Motivasi ($X_2 = 0,927$):

Koefisien positif dan besar mengindikasikan bahwa motivasi berpengaruh kuat dan signifikan terhadap kinerja. Setiap adanya kenaikan sebanyak satu satuan skor motivasi, kinerja pegawai meningkat sebesar 0,927 poin. Hal ini adalah temuan penting dan menjadi variabel kunci dalam model penelitian ini, karena motivasi terbukti memiliki pengaruh positif dan kuat terhadap kinerja pegawai.

4. Koefisien Kompensasi ($X_3 = -0,007$):

Nilai koefisien kompensasi yang diperoleh sangat kecil dan negatif. Setiap peningkatan 1 satuan dalam kompensasi justru diikuti penurunan kecil kinerja sebesar 0,007 poin. Ini berarti bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, bahkan cenderung menurunkan. Artinya, meskipun pegawai menerima gaji & tunjangan, hal itu belum menjadi pendorong utama kinerja mereka, karena mereka menganggap bahwa kompensasi yang diterima masih standar atau tetap, sehingga tidak mendorong secara langsung untuk bekerja lebih baik.

Tabel 4.17 Hasil Uji Model *Summary*

Variabel	R (Korelasi)	R Square (Determinasi)
Pengembangan karir, Motivasi, dan Kompensasi, terhadap Kinerja Pegawai	0,935	0,875

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, diperoleh nilai koefisien determinasi *r square* (R^2) sebesar 0,875 artinya bahwa pengembangan karir, motivasi, dan kompensasi dapat menjelaskan kinerja pegawai sebesar 87,5% dari variasi total dalam variabel dependen dan sisanya 12,5% dijelaskan oleh variabel lain. Ini berarti bahwa ada banyak variasi dalam data yang tidak dapat dijelaskan oleh model *summary*. Sisa variasi sebesar 12,5% disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model, kesalahan pengukuran, ataupun ketidakakuratan model itu sendiri. Nilai *r* menunjukkan arah hubungan antara pengembangan karir, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai memiliki tingkat reliabilitas sangat tinggi karena nilai *r* yang diperoleh sebesar 0,935 berada pada rentang 0,8000 – 1,0000.

4.4.2 Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji-t)

Uji-t parsial digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruhnya antara variabel bebas pengembangan karir (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap variabel terikatnya yaitu kompensasi (Y). Hasil hipotesis secara parsial (Uji-t) yang diuji menggunakan aplikasi SPSS versi 29 disajikan pada Tabel 4.18, sebagai berikut:

Tabel 4.18 Hasil Uji Parsial (Uji-t)

Variabel	Sig	Alpha	t_{hitung}	t_{tabel}	Kondisi	Kesimpulan
Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai	0,054	0,05	-1,953	1,991	Sig > Alpha $t_{hitung} < t_{tabel}$	Tidak Berpengaruh
Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	0,001	0,05	22,851	1,991	Sig < Alpha $t_{hitung} > t_{tabel}$	Berpengaruh
Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai	0,854	0,05	-0,185	1,991	Sig > Alpha $t_{hitung} < t_{tabel}$	Tidak Berpengaruh

Sumber: Data Diolah, 2025

1. Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.18 didapat perhitungan pada variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan nilai Sig (0,054) > Alpha (0,05), dan diperoleh nilai $t_{hitung} (-1,953) < t_{tabel} (1,991)$ dengan demikian H_0 diterima dan H_a ditolak sehingga dapat disimpulkan variabel pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk.

2. Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil perhitungan pada variabel motivasi terhadap kinerja pegawai pada tabel 4.18 di atas, diperoleh nilai Sig (0,001) < Alpha (0,05), dan diperoleh nilai $t_{hitung} (22,851) > t_{tabel} (1,991)$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk.

3. Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil perhitungan pada tabel 4.18 di atas, pada variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai Sig (0,854) > Alpha (0,05), dan $t_{hitung} (-0,185) < t_{tabel} (1,991)$ dengan demikian H_0 diterima dan H_a ditolak, sehingga disimpulkan bahwa variabel kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan.

4.4.3 Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Uji F secara simultan digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas, yaitu pengembangan karir dan motivasi, secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat, yaitu kompensasi. Dengan demikian, uji ini berfungsi untuk melihat kelayakan model regresi secara keseluruhan. Adapun hasil dari pengujian hipotesis secara simultan (Uji F) ditunjukkan pada tabel 4.19 berikut:

Tabel 4.19 Hasil Uji Simultan (Uji F)

Variabel	Sig	Alpha	F _{hitung}	F _{tabel}	Kondisi	Kesimpulan
Pengembangan karir, Motivasi, dan Kompensasi, terhadap Kinerja Pegawai	0,001	0,05	179,655	2,723	Sig < Alpha F _{hitung} > F _{tabel}	Berpengaruh

Sumber: Data Diolah, 2025

Merujuk pada Tabel 4.19 di atas, hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai alih daya memiliki nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai F_{hitung} sebesar $179,655 > F_{tabel} 2,723$. Oleh karena itu, H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti bahwa ketiga variabel tersebut secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Alih Daya

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir (X_1) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) alih daya di PT Bukit Asam Tbk. Berdasarkan hasil analisis regresi, variabel pengembangan karir memiliki koefisien regresi sebesar $-0,082$, dengan nilai signifikansi ($0,054$) lebih besar dari $0,05$, yang berarti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya. Dari hasil uji regresi linear sederhana diperoleh bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “terdapat pengaruh pengembangan karir (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) alih daya di PT Bukit Asam Tbk”, ditolak. Koefisien regresi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa mereka merasa tidak ada peluang promosi, tidak ada pelatihan yang relevan, atau mereka merasa pengembangan karir mereka tidak diperhatikan sehingga menurunkan kinerja mereka. Karena pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik, maka hubungan yang muncul dapat disebabkan oleh faktor kebetulan atau variabel lain di luar model, sehingga tidak dapat disimpulkan adanya pengaruh nyata. Dengan kata lain, pengembangan karir dalam konteks penelitian ini belum terbukti sebagai faktor penentu yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai alih daya.

Berdasarkan hasil penelitian, temuan yang diperoleh pada variabel pengembangan karir tidak terdukung (ditolak), artinya pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk. Hal ini sejalan dengan fenomena di lapangan, di mana para pegawai alih daya umumnya merasa memiliki keterbatasan akses terhadap program pengembangan karir yang lebih strategis, misalnya kesempatan promosi, pelatihan berjenjang, maupun jaminan

jenjang karir jangka panjang yang lebih jelas seperti pegawai tetap. Hasil kuesioner juga memperlihatkan bahwa meskipun terdapat apresiasi terhadap aspek pelatihan relevan dan penilaian kinerja yang objektif (dengan persentase jawaban sangat setuju tertinggi mencapai 24,7%), masih ada respon negatif yang cukup besar, khususnya pada pernyataan tentang dorongan penilaian kinerja untuk terus belajar (25,9% sangat tidak setuju) serta pemanfaatan sumber belajar secara mandiri (24,7% sangat tidak setuju). Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir bagi pegawai alih daya belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, walaupun program pengembangan karir sudah tersedia, namun persepsi pegawai alih daya menunjukkan bahwa implementasinya belum memberikan dampak yang nyata terhadap peningkatan kinerja yang dihasilkan.

Temuan dalam penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Putri (2024), Komara dan Ramadhania (2023), serta Trisnayanti dkk. (2022) yang mengungkapkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Juga tidak sejalan dengan hasil penelitian Karami (2020), yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, terutama ketika dikaitkan dengan pelatihan dan pengembangan sebagai investasi jangka panjang SDM. Hal ini menunjukkan bahwa konteks organisasi, jenis atau status kepegawaian, dan persepsi atas keadilan peluang sangat mempengaruhi efektivitas pengembangan karir terhadap kinerja. Dalam hal ini, pengembangan karir belum menjadi pendorong utama peningkatan kinerja pegawai alih daya, karena belum mampu memenuhi ekspektasi keadilan dalam hubungan kerja antara kontribusi yang diberikan dan hasil yang diperoleh.

Dalam perspektif Teori Keadilan Adams, persepsi terhadap keadilan *input-output* sangat memengaruhi perilaku kerja. Pegawai alih daya yang merasa bahwa akses mereka terhadap peluang karir tidak sebanding dengan kontribusi kerja yang mereka berikan, bisa merasa tidak adil. Ketidakadilan ini menurunkan motivasi, sehingga pengembangan karir yang tidak dirasakan setara justru tidak mendorong kinerja. Terlebih, pegawai alih daya umumnya memiliki akses terbatas terhadap pelatihan berjenjang, promosi jabatan, atau jenjang karier jangka panjang.

4.5.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Alih Daya

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya (Y) di PT Bukit Asam Tbk. Pengaruh motivasi untuk menghasilkan kinerja adalah sebesar 92,7%. Motivasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,927 dengan nilai signifikansi (0,001) lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya. Berpengaruh positif berarti semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat ditunjukkan atau dihasilkan. Sementara itu, signifikan berarti hubungan yang terjadi bukanlah karena kebetulan semata, melainkan terbukti secara statistik bahwa motivasi memang menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja. Dari hasil uji regresi linear sederhana didapat bahwa hipotesis 2 yang berbunyi “terdapat pengaruh motivasi (X_2) terhadap kinerja pegawai alih daya (Y) di PT Bukit Asam Tbk” diterima. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi benar-benar mempengaruhi kinerja pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk juga selaras dengan fenomena yang ada di lapangan. Berdasarkan hasil kuesioner, sebagian besar pegawai alih daya menyatakan bahwa mereka terdorong untuk bekerja lebih giat karena adanya dorongan motivasi baik secara intrinsik, seperti rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, maupun ekstrinsik, seperti penghargaan dari atasan dan kesempatan memperoleh tambahan pendapatan. Hal ini dapat terlihat dari jawaban responden pada indikator motivasi yang menunjukkan mayoritas setuju bahwa dorongan kerja yang mereka miliki mendorong peningkatan produktivitas. Kondisi ini menggambarkan bahwa ketika motivasi pegawai tinggi, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang optimal, seperti menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sesuai target, dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan. Dengan demikian, hasil penelitian yang menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan semakin kuat, karena sesuai dengan realitas di perusahaan bahwa pegawai dengan tingkat motivasi yang tinggi memberikan kontribusi nyata terhadap keberhasilan operasional PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan.

Secara empiris, hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Khan et al. (2020) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja di sektor perbankan Pakistan. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri (2024), Komara dan Ramadhania (2023), Trisnayanti dkk. (2022), dan Chemoh, R (2021) mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketika pegawai diberikan dorongan motivasi yang kuat, kinerja pegawai meningkat secara signifikan. Sedangkan penelitian Wibusana dan Margono (2023) mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi dinyatakan sebagai faktor utama yang dapat mendorong kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa dalam berbagai konteks organisasi, faktor psikologis dan motivasional tetap menjadi determinan utama kinerja, termasuk bagi pegawai alih daya. Temuan ini juga selaras dengan Teori Keadilan Adams, di mana motivasi dipengaruhi oleh perbandingan antara *input* (usaha, waktu, komitmen) dan *output* (penghargaan, pengakuan). Pegawai alih daya yang merasa bahwa apa yang mereka terima sepadan dengan apa yang mereka kontribusikan akan lebih termotivasi, sehingga mampu meningkatkan kinerja mereka. Rasa adil yang dirasakan atas apresiasi, penghargaan, dan juga kesempatan yang sama dengan pegawai tetap atas upaya kerja akan memperkuat motivasi intrinsik para pegawai alih daya dan meningkatkan kinerjanya di perusahaan.

4.5.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Alih Daya

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompensasi (X_3) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya (Y) di PT Bukit Asam Tbk. Berdasarkan hasil analisis regresi, variabel pengembangan karir memiliki koefisien regresi sebesar -0,082, dengan nilai signifikansi (0,854) lebih besar dari 0,05, yang berarti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya. Dari hasil uji regresi linear sederhana diperoleh bahwa hipotesis 3 yang berbunyi “terdapat pengaruh kompensasi (X_1) terhadap kinerja pegawai alih daya (Y) di PT Bukit Asam Tbk”, ditolak. Koefisien regresi yang bernilai negatif menunjukkan adanya kecenderungan bahwa peningkatan persepsi pegawai alih daya kompensasi justru

diikuti penurunan kinerja. Artinya kompensasi di perusahaan sudah dianggap “pasti dan stagnan” tidak ada elemen lain yang bersifat tambahan atau mengejutkan, sehingga pegawai tidak lagi menjadikan kompensasi sebagai faktor utama untuk meningkatkan kinerja. Namun, karena pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik, maka tidak dapat disimpulkan adanya hubungan yang pasti antara kompensasi dengan kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar $-0,007$ dan nilai signifikansi lebih besar dari $0,05$, yang berarti kompensasi tidak memiliki kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai. Fenomena di lapangan mendukung temuan ini, di mana sistem kompensasi di PT Bukit Asam relatif sudah kompetitif dan berada di atas standar upah minimum di wilayah Lampung, sehingga sebagian besar pegawai alih daya merasa cukup puas.

Dari data kuesioner juga dapat terlihat bahwa meskipun terdapat responden yang memberikan penilaian setuju terhadap indikator kompensasi, distribusi jawaban menunjukkan variasi yang cukup besar. Misalnya, pada pernyataan “Gaji yang saya terima sesuai dengan beban tanggung jawab pekerjaan saya”, sebanyak $23,5\%$ responden menjawab sangat setuju dan $23,5\%$ setuju, namun masih terdapat $14,8\%$ yang sangat tidak setuju dan $19,8\%$ yang tidak setuju. Demikian pula halnya pada pernyataan “Sistem pembayaran lembur dilakukan secara adil dan tepat waktu”, hanya $16,0\%$ responden yang sangat setuju dan $19,8\%$ setuju, sementara $22,2\%$ menjawab sangat tidak setuju dan $24,7\%$ tidak setuju. Dari pola jawaban yang terfragmentasi ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian pegawai merasa kompensasi sudah memadai, masih ada kelompok yang merasa tidak puas, sehingga kompensasi tidak konsisten mendorong peningkatan kinerja. Dengan kata lain, kompensasi di perusahaan ini sudah dianggap standar dan tidak lagi menjadi faktor pendorong utama. Oleh karena itu, peningkatan kompensasi tidak serta-merta meningkatkan kinerja pegawai alih daya di PT Bukit Asam Tbk.

Temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Nadeem dan Tufail (2021), yang menyimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor perbankan. Temuan ini juga tidak sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ni Putu Amanda Putri (2024), Edi Komara dan Tazkia Ramadhania (2023), serta Ni Made Ari Trisnayanti dkk. (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh perbedaan konteks, di mana pegawai alih daya sering kali tidak memiliki benefit dan jaminan kerja jangka panjang, sehingga kompensasi cenderung dipersepsikan bukan sebagai suatu insentif motivasional, melainkan sebagai bentuk *minimum survival benefit*.

Secara teori, kompensasi merupakan suatu bentuk *output* yang nyata dalam Teori Keadilan Adams. Namun, jika pegawai merasa bahwa kompensasi yang diterima tidak mencerminkan keadilan dibandingkan dengan beban kerja atau rekan kerja lain, maka persepsi ketidakadilan tentu akan muncul. Hal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi meskipun jumlah kompensasi secara nominal cukup. Dengan kata lain, bukan sekadar besar kecilnya kompensasi, tetapi persepsi keadilannya yang menentukan reaksi pegawai.

4.5.4 Pengaruh Bersama Pengembangan Karir, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Alih Daya

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir (X_1), motivasi (X_2), dan kompensasi (X_3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai alih daya (Y) di PT Bukit Asam Tbk. Ketiga variabel independen tersebut mempengaruhi terjadinya kinerja pegawai sebesar 87,5%. Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda didapat bahwa hipotesis 4 yang berbunyi “terdapat pengaruh antara variabel pengembangan karir, motivasi, dan kompensasi terhadap variabel kinerja pegawai alih daya secara simultan di PT Bukit Asam Tbk”, diterima.

Hasil uji regresi secara simultan menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir, motivasi, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,935 dan R Square sebesar 0,875. Hal ini menunjukkan bahwa 87,5% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan

oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan sisanya (12,5%) dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai R yang tinggi (mendekati 1) menandakan adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel independen dan dependen secara simultan.

Dari hasil uji parsial, motivasi merupakan satu-satunya variabel yang paling kuat dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu kinerja pegawai dalam penelitian ini tergolong cukup tinggi dapat disebabkan oleh pengaruh dari variabel motivasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir dan kompensasi pegawai alih daya memainkan peran penting dalam memengaruhi semangat dan kinerja mereka.

Kehadiran motivasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja pegawai alih daya. Oleh karena itu, PT Bukit Asam Tbk bersama mitra kerja (vendor) tenaga alih daya (*outsourcing*) seperti PT Antrasita Sejahtera juga harus ikut mempertimbangkan pengembangan karir yang mereka bangun dan bagaimana kompensasi tersebut bisa meningkatkan kinerja pegawai alih daya saat ini. Pengaruh dari kombinasi antara variabel pengembangan karir, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai alih daya juga signifikan. Kombinasi dari ketiga variabel ini dapat meningkatkan preferensi dan loyalitas pegawai alih daya terhadap perusahaan. Dengan memahami kondisi tersebut, perusahaan dapat menyesuaikan kebijakan dan pengelolaan SDM yang relevan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai alih daya.

Secara empiris, hasil ini mendukung temuan Karami (2020) dan Khan et al. (2020) yang menunjukkan bahwa pendekatan multivariabel dalam pengembangan SDM dapat meningkatkan performa organisasi, terutama jika variabel-variabel tersebut dipadukan secara strategis. Ini mengindikasikan pentingnya kebijakan SDM yang bersifat holistik, terintegrasi, dan komprehensif dalam mengelola pegawai kontrak atau *outsourcing*. Dalam konteks Teori Keadilan Adams, hasil ini memperkuat bahwa kombinasi antara faktor-faktor *input* (pengembangan karir, motivasi, dan kompensasi) mampu membentuk persepsi keadilan yang memengaruhi *output* perilaku kerja. Meskipun secara parsial hanya motivasi yang signifikan, namun secara keseluruhan ketiganya tetap berkontribusi dalam membentuk persepsi dan respons kinerja pegawai alih daya.