



**PENGARUH KOMPENSASI DAN MANAJEMEN KARIR  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN  
KERJA PADA PT. TELKOM CABANG SITUBONDO**

*THE EFFECT OF COMPENSATION AND CAREER MANAGEMENT ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK SATISFACTION  
IN PT. TELKOM SITUBONDO BRANCH*

**SKRIPSI**

Oleh

**ALDYNO FAUZIE**

**NIM 130810201087**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**



**PENGARUH KOMPENSASI DAN MANAJEMEN KARIR  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN  
KERJA PADA PT. TELKOM CABANG SITUBONDO**

*THE EFFECT OF COMPENSATION AND CAREER MANAGEMENT ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK SATISFACTION  
IN PT. TELKOM SITUBONDO BRANCH*

**SKRIPSI**

diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi  
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh

**ALDYNO FAUZIE**

**NIM 130810201087**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aldyno Fauzie

NIM : 130810201087

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul "PENGARUH KOMPENSASI DAN MANAJEMEN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. TELKOM CABANG SITUBONDO" adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 03 Juli 2020

Yang menyatakan,

Aldyno Fauzie

NIM 130810201087

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI DAN MANAJEMEN  
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. TELKOM  
CABANG SITUBONDO

Nama : Aldyno Fauzie  
NIM : 130810201087  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Disetujui Tanggal : 03 Juli 2020

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Agus Priyono, M.M  
NIP. 196010161987021001

Ema Desia Prajitiyasari, S.E., M.M.  
NIP. 197912212008122002

Mengetahui,  
Koordinator Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah S, S.E., M.M.  
NIP. 197805252003122002

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH KOMPENSASI DAN MANAJEMEN KARIR TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT.  
TELKOM CABANG SITUBONDO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

**Nama : Aldyno Fauzie**

**NIM : 130810201087**

**Jurusan : Manajemen**

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

**JULI 2020**

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si. (.....)**

**NIP.197501062000032001**

**Sekretaris : Drs. Sampeadi, M.S. (.....)**

**NIP.195604041985031002**

**Anggota : Dra. Sudarsih, M.Si. (.....)**

**NIP.196212121992012001**



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

**Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA.**

**NIP. 19710727 199512 1 001**

### **PERSEMBAHAN**

1. Kedua orang tua saya, Papa Eddy Fauzie (Alm) dan Mama Roosana Hayati atas kasih sayang, segala pengorbanan, motivasi, dan doa yang tidak pernah putus untuk saya.
2. Kedua saudaraku tersayang, Rozhie Mawardiansyah dan Rosandy Ermansyah yang selalu mendoakan dan selalu memberikan semangat.
3. Seluruh keluarga besarku yang turut mendoakan kesuksesan saya.
4. Kedua dosen pembimbing saya, Drs. Agus Priyono, M.M dan Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M. terimakasih atas bimbingan dan segala dukungannya serta ilmu yang telah diberikan.
5. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang saya banggakan.

### **MOTTO**

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.”

(Terjemahan QS. Al-Insyirah: 5)

“Jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.”

(Terjemahan QS. Al-Baqarah: 153)

“Jika salah perbaiki, jika gagal coba lagi, tapi jika kamu menyerah semuanya selesai.”

(Mario Teguh)





## RINGKASAN

**Pengaruh Kompensasi dan Manajemen Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Cabang Situbondo;** Aldyno Fauzie; 130810201087; 2020; Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Dalam era persaingan usaha yang semakin ketat, kinerja yang dimiliki karyawan dituntut untuk terus meningkat. Dalam upaya meningkatkan kinerja para karyawan di lingkungan perusahaan, pihak perusahaan dituntut untuk lebih berperan dalam menyiapkan kinerja karyawannya agar tercipta karyawan yang handal dan profesional, sehingga mampu mencapai sasaran pencapaian tujuan perusahaan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan serangkaian perbaikan agar selalu meningkatkan kuantitas dan kualitas karyawan tersebut sehingga perusahaan tumbuh dan unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan. Faktor yang bisa menimbulkan kinerja karyawan meningkat antara lain kompensasi, manajemen karir, dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji Pengaruh Kompensasi dan Manajemen Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Cabang Situbondo. Populasi penelitian ini seluruh karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo yang berjumlah 50 orang. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh (sensus) yaitu mengambil semua populasi untuk dijadikan sampel yang berjumlah 50 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian ini yaitu secara langsung kompensasi dan manajemen karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi  $< 0,05$ . Sedangkan kompensasi dan manajemen karir yang dimediasi kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan.



## SUMMARY

**The Effect of Compensation and Career Management on Employee Performance Through Work Satisfaction in Pt. Telkom Situbondo Branch;** Aldyno Fauzie; 130810201087; 2020; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

In an era of increasingly fierce business competition, employee performance is demanded to continue to improve. In an effort to improve the performance of employees in the company environment, the company is required to play a greater role in preparing the performance of its employees so as to create reliable and professional employees, so as to achieve the goals of achieving company goals in accordance with established tasks and responsibilities. One step to maintain or improve employee performance can be done by evaluating employee performance and making a series of improvements in order to always improve the quantity and quality of these employees so that the company grows and excels in the competition, or at least can survive. Factors that can lead to improved employee performance include compensation, career management, and employee job satisfaction.

This study aims to determine and test the effect of compensation and career management on employee performance through job satisfaction at PT. Telkom Situbondo Branch. The study population was all employees of PT. Telkom Situbondo Branch totaling 50 people. The sampling technique used in this study is the census sampling technique, which is taking all the population to be a sample of 50 people. Data analysis method used is path analysis.

The results of this study are that direct compensation and career management significantly influence employee performance with a significance level  $<0.05$ . Whereas compensation and career management mediated by job satisfaction also have a significant effect.

## PRAKATA

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT, atas rahmat karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Manajemen Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Cabang Situbondo” ini dengan baik. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan penulis. Dalam penyusunan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak **Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA.** Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Novi Puspitasari, S.E, M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen dan para jajarannya.
3. Ibu Dr. Ika Barokah S, S.E., M.M. selaku Koordinator Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Didik Pudjo Musmedi, M.S. selaku dosen pembimbing akademik Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.
5. Bapak Drs. Agus Priyono, M.M dan Ibu Ema Desia Prajitiyasari, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, saran, pikiran, waktu, dan kesabaran yang penuh dalam mengarahkan penulisan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
6. Tim penguji, Ibu Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., Bapak Drs. Sampeadi, M.S., dan Ibu Dra. Sudarsih, M.Si. yang telah meluangkan waktu guna menguji sehingga menyempurnakan skripsi ini.
7. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staf karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

6. Kedua orang tua saya, Papa Eddy Fauzie (Alm) dan Mama Roosana Hayati atas kasih sayang, segala pengorbanan, motivasi, dan doa yang tidak pernah putus untuk saya.
7. Kedua saudaraku tersayang, Rozhie Mawardiansyah dan Rosandy Ermansyah yang selalu mendoakan dan selalu memberikan semangat.
8. Seluruh keluarga besarku yang turut mendoakan kesuksesan saya.
9. Teman-teman seperjuangan Jurusan Manajemen terutama Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
10. Tersayang Vita Dwi Daroini yang telah menemani, menyemangati, dan membantu selama ini.
11. Sahabat-sahabat, Iqbal, Rievan, Fahman, Faruq, Deny, dan Fajar yang telah memberikan canda tawa, motivasi, serta ilmu yang bermanfaat.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan dukungan baik secara materi maupun spiritual di dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayahNya kepada semua pihak yang telah membantu hingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik. Demikian semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 03 Juli 2020

Penulis

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>viii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>ix</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>5</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Landasan Teori .....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Kompensasi .....	6
2.1.2 Manajemen Karir .....	8
2.1.3 Kinerja Karyawan .....	17
2.1.4 Kepuasan Kerja .....	20
<b>2.2 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Kerangka Konseptual Penelitian .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian .....</b>	<b>29</b>

2.4.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Cabang Situbondo .....	29
2.4.2 Pengaruh Manajemen Karir terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Cabang Situbondo .....	29
2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Cabang Situbondo .....	30
2.4.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Cabang Situbondo .....	30
2.4.5 Pengaruh Manajemen Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Cabang Situbondo .....	31
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Rancangan Penelitian .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel .....</b>	<b>32</b>
3.2.1 Populasi .....	32
3.2.2 Sampel .....	32
<b>3.3 Jenis dan Sumber Data .....</b>	<b>33</b>
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>33</b>
<b>3.5 Identifikasi Variabel .....</b>	<b>33</b>
<b>3.6 Definisi Operasional Variabel .....</b>	<b>34</b>
3.6.1 Kompensasi .....	34
3.6.2 Manajemen Karir .....	34
3.6.3 Kinerja Karyawan .....	36
3.6.4 Kepuasan Kerja .....	36
<b>3.7 Skala Pengukuran Variabel .....</b>	<b>37</b>
<b>3.8 Metode Analisis Data .....</b>	<b>38</b>
3.8.1 Uji Instrumen .....	38
3.8.2 Uji Normalitas Data .....	39
3.8.3 Analisis Jalur .....	40
3.8.4 Uji Asumsi Klasik .....	41
3.8.5 Uji Hipotesis (Uji t) .....	43
3.8.6 Menghitung Jalur .....	43



<b>3.9 Kerangka Pemecahan Masalah .....</b>	<b>44</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....</b>	<b>47</b>
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	47
4.1.2 Visi dan Misi .....	49
4.1.3 Kegiatan Usaha PT. Telkom .....	50
4.1.4 Struktur Organisasi PT. Telkom Cabang Situbondo .....	50
4.1.5 Tugas dan Tanggung Jawab Unit Kerja PT. Telkom Cabang Situbondo .....	51
<b>4.2 Deskripsi Karakteristik Responden .....</b>	<b>55</b>
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	55
4.2.2 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	56
4.2.3 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	56
4.2.4 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	57
4.2.5 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	57
<b>4.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....</b>	<b>58</b>
4.3.1 Deskripsi Variabel Kompensasi (X1) .....	58
4.3.2 Deskripsi Variabel Manajemen Karir (X2) .....	60
4.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	61
4.3.4 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Z) .....	63
<b>4.4 Hasil Analisis Data .....</b>	<b>64</b>
4.4.1 Uji Instrumen .....	64
4.4.2 Uji Normalitas Data .....	65
4.4.3 Analisis Jalur .....	66
4.4.4 Uji Asumsi Klasik .....	68
4.4.6 Hipotesis (Uji t) .....	70
4.4.6 Menghitung Jalur .....	72
<b>4.5 Pembahasan .....</b>	<b>73</b>



4.5.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Cabang Situbondo .....	73
4.5.2 Pengaruh Manajemen Karir terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Cabang Situbondo .....	74
4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Cabang Situbondo .....	76
4.5.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Cabang Situbondo .....	77
4.5.5 Pengaruh Manajemen Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Cabang Situbondo .....	79
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>81</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>81</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>82</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>84</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>88</b>

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 4.1 Jumlah Presentase Responden Berdasarkan Usia .....	56
Tabel 4.2 Jumlah Presentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	56
Tabel 4.3 Jumlah Presentase Responden Berdasarkan Jabatan .....	57
Tabel 4.4 Jumlah Presentase Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	57
Tabel 4.5 Jumlah Presentase Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ...	58
Tabel 4.6 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompensasi .....	59
Tabel 4.7 Jawaban Responden Terhadap Variabel Manajemen Karir .....	60
Tabel 4.8 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan .....	62
Tabel 4.9 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja .....	63
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas .....	64
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas .....	65
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas .....	66
Tabel 4.13 Hasil Uji Analisis Jalur .....	66
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas .....	68
Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis (Uji t) .....	71

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	28
Gambar 3.1 Diagram Jalur dan Koefisien .....	41
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah .....	45
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	51
Gambar 4.2 Hasil Uji Analisis Jalur I .....	67
Gambar 4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas I ( <i>Scatterplot</i> pada variabel X1 dan variabel X2 terhadap variabel Z).....	69
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas II ( <i>Scatterplot</i> pada variabel X1, variabel X2, dan variabel Z terhadap variabel Y) .....	70
Gambar 4.5 Hasil Uji Jalur II .....	72

**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Lembar Kuesioner .....	88
Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden .....	93
Lampiran 3. Distribusi Frekuensi Kuesioner .....	98
Lampiran 4. Uji Validitas .....	104
Lampiran 5. Uji Reliabilitas .....	108
Lampiran 6. Uji Normalitas Data .....	109
Lampiran 7. Analisis Jalur .....	110
Lampiran 8. Uji Multikolinieritas .....	112
Lampiran 9. Uji Heteroskedastisitas .....	113
Lampiran 10. r Tabel .....	115

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era persaingan usaha yang semakin ketat, kinerja yang dimiliki karyawan dituntut untuk terus meningkat. Dalam upaya meningkatkan kinerja para karyawan di lingkungan perusahaan, pihak perusahaan dituntut untuk lebih berperan dalam menyiapkan kinerja karyawannya agar tercipta karyawan yang handal dan profesional, sehingga mampu mencapai sasaran pencapaian tujuan perusahaan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan serangkaian perbaikan agar selalu meningkatkan kuantitas dan kualitas karyawan tersebut sehingga perusahaan tumbuh dan unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan. Kinerja merupakan hasil kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2006:9).

Secara teori terdapat banyak sekali faktor yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut bisa saja bersumber dari perusahaan, dari karyawan itu sendiri maupun dari faktor luar karyawan dan perusahaan. Nawawi (2008:315) menyatakan bahwa kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Salah satu faktor yang berhubungan dengan kinerja karyawan yang bersumber dari perusahaan adalah pemberian kompensasi. Perusahaan harus memperhatikan kesejahteraan karyawan karena karyawan sendiri merupakan aset utama sebuah perusahaan yang nantinya juga akan berdampak pada kinerja perusahaan. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan sistem hasil kerja seorang karyawan untuk memenuhi kebutuhannya. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap karyawan yang ada misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan, dan lain sebagainya.

Sistem kompensasi yang memadai seharusnya dimiliki oleh suatu perusahaan atau unit bisnis dengan ketidakpastian lingkungan yang lebih tinggi. Dengan adanya kompensasi yang memadai, maka seorang karyawan akan termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi dengan baik. Penerapan kompensasi juga disesuaikan dengan kemampuan sehingga tercapai kepuasan kerja, karyawan yang merasa terpuaskan akan lebih loyal serta kinerjanya akan meningkat dalam perusahaan. Tingkat rasa puas karyawan bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup karyawan yang ada sangat mungkin meninggalkan perusahaan karena akibat dari ketidakpuasan yang akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan.

Selain kompensasi, manajemen karir yang baik juga mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang memandang kerja bukan semata-mata sumber penghasilan, tetapi merupakan kesempatan untuk mengembangkan diri, mengembangkan sesuatu yang berarti bagi perusahaan dan untuk karir mereka yang mampu bekerja keras dan produktif. Menurut Simamora (2006:412) manajemen karir adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan di masa depan. Oleh karena itu, perusahaan harus mempunyai pengelolaan sistem manajemen karir yang baik agar saling menguntungkan kedua belah pihak dan saling memberikan rasa puas. Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk karyawan yang bersangkutan dengan unit tempat karyawan bekerja, dan perusahaan secara keseluruhan. Manajemen karir merupakan proses pengelolaan karir yang berkelanjutan dari aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dalam rentang kehidupan karyawan yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir, serta pengambilan keputusan karir.



Manajemen karir dapat dilakukan dengan upaya perusahaan untuk mengelola alur pergerakan para karyawan sepanjang waktu melalui jabatan yang tersedia. Dengan tingkatan jabatan yang semakin tinggi, perusahaan mampu menciptakan karyawan yang memiliki kemampuan belajar terus menerus. Selain itu, ditujukan untuk menjadikan karyawan menyadari akan minat-minat, nilai-nilai, kekuatan, dan kelemahan untuk mengenali sasaran karirnya, yang dapat berdampak dalam penyusunan rencana untuk mencapai karirnya tersebut. Tetapi tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan adalah menemukan keseimbangan antara kemajuan karir karyawan dan pada saat yang bersamaan menarik dan memperoleh karyawan dengan keterampilan-keterampilan baru.

PT. Telkom Cabang Situbondo adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa telekomunikasi yang melayani konsumen di daerah Situbondo dan sekitarnya. Perusahaan ini menyediakan berbagai layanan komunikasi lainnya termasuk interkoneksi jaringan telepon, multimedia, data dan layanan terkait komunikasi internet, sewa transponder satelit, sirkuit langganan, televisi berbayar dan layanan VoIP. Di dalam kegiatan operasionalnya tentulah sangat memerlukan adanya kompensasi dan manajemen karir yang bertujuan untuk menumbuhkan dan menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan berkualitas, karena karyawan yang menjadi salah satu aset yang perlu dikelola dengan baik oleh PT. Telkom. Tetapi pada kenyataannya, karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo kurang menunjukkan sikap yang baik dalam bekerja atau kinerja yang kurang optimal, hal ini ditunjukkan dengan masih adanya karyawan yang menggunakan waktu kerja dengan santai, bercerita, selain itu keterampilan dalam menyelesaikan tugas yang dimiliki masih kurang, tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dalam hal ini waktu penyelesaian tugas yang masih kurang memuaskan. Kompensasi yang diberikan pada karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo juga masih belum adil dan transparan yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan. Hal ini tentu berpengaruh pada kepuasan akan sumber penghasilan bagi karyawan dan keluarganya. Kompensasi juga menjadi gambaran status sosial seorang karyawan. Sehingga perlu ada perbaikan agar pembagian kompensasi menjadi adil dan transparan. Selain itu manajemen karir di PT.

Telkom Cabang Situbondo belum berjalan dengan baik. Hal ini tentu berpengaruh pada kinerja karyawan yang jika tidak memiliki manajemen karir yang baik akan berpengaruh pada kuantitas dan kualitas kinerja karyawan, kurang adanya pertumbuhan diri akan keterampilan baru, dan kurang adanya tantangan dalam pekerjaan. Maka kepuasan karyawanpun berpengaruh karena perasaan karyawan yang kurang berharga di perusahaan.

Berdasarkan pemaparan latar belakang dan fenomena di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Manajemen Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Telkom Cabang Situbondo”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo ?
- b. Apakah manajemen karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo ?
- c. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo ?
- d. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo ?
- e. Apakah manajemen karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan penelitian ini adalah untuk :

- a. Untuk menganalisis pengaruh dari kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo.

- b. Untuk menganalisis pengaruh dari manajemen karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo.
- c. Untuk menganalisis pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo.
- d. Untuk menganalisis pengaruh dari kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo.
- e. Untuk menganalisis pengaruh dari manajemen karir terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, terutama bagi akademisi, perusahaan Telkom, dan untuk peneliti selanjutnya.

- a. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat di jadikan acuan dan menambah wawasan tentang sumber daya manusia yang berhubungan dengan kompensasi, manajemen karir, dan kepuasan kerja karyawan.

- b. Bagi perusahaan

Dapat memberikan bahan masukan dan pertimbangan kepada pihak manajemen perusahaan didalam menetapkan kebijakan perusahaan utamanya dalam menyangkut kompensasi, manajemen karir, dan kepuasan kerja karyawan.

- c. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, khususnya penelitian yang berkaitan tentang kompensasi, manajemen karir, dan kepuasan kerja karyawan.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Kompensasi

Kompensasi adalah segala bentuk sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Nawawi (2008:315) kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2003), pengertian kompensasi adalah seluruh pendapatan, baik dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang di terima karyawan atas imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Cahyani (dalam Ndraha 1997:77) kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan karyawan, karena suka atau tidak suka, disadari atau tidak, uang adalah faktor penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan motivasi walaupun sulit untuk bisa memuaskan manusia. Setiap orang adalah inividu yang unik, punya motivasi yang berbeda serta memiliki sesuatu yang mempengaruhi motivasinya dalam bertindak. Pemberian kompensasi yang baik akan memberikan motivasi yang bagus terhadap kinerja karyawan sehingga berdampak pada produksi perusahaan semakin meningkat.

Jenis kompensasi menurut Nawawi (2008:315) :

- a. Kompensasi langsung, yaitu upah atau gaji yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja.
- b. Kompensasi tidak langsung, yaitu pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja diluar gaji ataupun upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Komponennya antara lain jaminan keamanan dan kesejahteraan bekerja, pembayaran upah atau gaji selama tidak bekerja dan pelayanan bagi pekerja seperti makan, transportasi, dan lain-lain.

- c. Insentif, yaitu penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas tinggi yang sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Misalnya bentuk pemberian bonus.

Menurut Simamora (2004), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

- a. Gaji pokok, adalah basis bayaran yang sering kali digunakan bagi para pekerja.
- b. Insentif, yaitu tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.
- c. Tunjangan, yaitu asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
- d. Fasilitas, yaitu pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan perlakuan khusus lain yang diperoleh karyawan.

Menurut Hadili Samsudin (2006:188) fungsi pemberian kompensasi diantaranya adalah:

- a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien  
Pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja lebih baik dan ke arah pekerjaan yang lebih baik dan ke arah pekerjaan yang lebih produktif.
- b. Penggunaan sumber daya manusia secara efisien dan lebih efektif  
Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan termaksud dengan seefisien dan seefektif mungkin.
- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi  
Sebagai akibat dari penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif.

Menurut Mangkuprawira (2003:198-199) kompensasi mempunyai beberapa tujuan diantaranya adalah:

- a. Memperoleh personil yang berkualitas
- b. Mempertahankan karyawan yang ada



- c. Menjamin keadilan
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
- e. Mengendalikan biaya
- f. Mengikuti aturan hukum
- g. Memfasilitasi pengertian
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi

Bagi perusahaan kompensasi adalah salah satu unsur pokok dalam menghitung biaya produksi dan merupakan salah satu komponen dalam harga pokok yang sangat menentukan dalam kelangsungan hidup perusahaan. Bagi karyawan kompensasi merupakan suatu penghasilan yang diharapkan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Menurut Handoko (2010:158-160) Faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kompensasi adalah:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- b. Serikat karyawan
- c. Produktifitas
- d. Ketersediaan untuk membayar
- e. Kemampuan untuk membayar
- f. Berbagai kebijakan pengupahan dan penggajian
- g. Kendala-kendala pemerintah

Dari beberapa pengertian para ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kompensasi adalah seluruh pendapatan atau penghargaan berupa uang maupun barang yang diberikan oleh perusahaan sebagai bentuk imbalan atas kontribusi jasa karyawan.

### 2.1.2 Manajemen Karir

Manajemen karir adalah proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir, serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk pegawai yang bersangkutan dengan unit tempat si pegawai bekerja, dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu manajemen karir mencakup area kegiatan yang sangat luas. Menurut Simamora (2006:412) manajemen karir adalah proses



yang dilakukan oleh organisasi untuk memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan di masa depan.

Menurut Gutteridge (1976) manajemen karir adalah proses dimana organisasi mencoba untuk menyesuaikan minat karir individual dan kemampuan organisasi untuk merekrut karyawan. Sedangkan menurut Greenhouse (1987) manajemen karir adalah proses di mana individu mengumpulkan informasi mengenai nilai, minat, kelebihan dan kekurangan skill (*career exploration*), mengidentifikasi tujuan karir, dan penggunaan strategi karir tersebut akan tercapai.

Manajemen karir sendiri terbagi menjadi dua yaitu:

a. Manajemen Karir Individual (*Individual Career Management*)

Kesuksesan psikologis merupakan tujuan tertinggi dari karir seseorang, yaitu perasaan bangga atas prestasi seseorang yang didapatkan ketika tujuan terpenting dalam kehidupannya tercapai. Hal ini bertolak belakang dengan keberhasilan vertikal yaitu meniti piramida korporat sebagaimana dalam kontrak karir yang lama. Menurut Daniel B. Turbon, suksesnya karir diukur dengan salary dan promosi. Para peneliti beranggapan bahwa definisi dari kesuksesan karir juga meliputi persepsi orang tersebut tentang kesuksesan karir (karir yang sukses).

Promosi dan perubahan jabatan (*employment change*) dapat menentukan siapa yang akan maju dan siapa yang tetap. Perubahan jabatan tidak hanya menyebabkan perbedaan pekerjaan dan reward, tetapi juga perbedaan lingkungan dan dengan siapa orang tersebut berinteraksi. Dengan demikian perubahan jabatan dapat menyebabkan perubahan kehidupan seseorang. Promosi awal adalah penting dalam membentuk karir organisasi. Berdasarkan survey pada beberapa CEO, promosi dalam perusahaan didasarkan pada social presentability, visibility, organizational domean atau political skill. Bukti-bukti tersebut mengindikasikan bahwa kecakapan manajemen dapat meningkatkan kesuksesan karir individu. (Kilduff dan Day, 1994).

b. Manajemen Karir Organisasional (*Organizational Career Management*)

Manajemen karir organisasional mencakup berbagai kebijakan dan tindakan organisasi untuk meningkatkan efektivitas karir dari pekerjaannya (Orpen, 1994). Definisi karir organisasi mengacu pada struktur karyawan dan praktek-praktek yang memberi panduan bagaimana merekrut, mengembangkan dan memberi tugas kepada karyawan (Gartner, 1988). Karir organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Sejauh mana perekrutan dibatasi hanya pada pekerjaan-pekerjaan tingkat bawah.
- 2) Sejauh mana promosi ke jabatan yang lebih tinggi berasal dari dalam.
- 3) Sejauh mana penyelenggaraan training dan pengembangan karyawan di semua level.
- 4) Sejauh mana komitmen perusahaan terhadap keselamatan karyawan.

Perusahaan yang berorientasi pada karir seperti ini akan memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang berharga, yang harus dilatih, dikembangkan dan dipertahankan. Kunci penerapan karir adalah mobilitas dan kesempatan karir internal bagi para karyawan. Pola karir seperti ini dapat menjadi kaku dan menghambat strukturnya sesuai lingkungannya. Oleh karena itu, disain karir haruslah logis, linear, rasional dan terencana serta oportunistik dan incremental. Selain harus logis, teratur dan bisa diprediksi, karir juga harus adaptif dan memberikan kemampuan organisasi untuk berubah dan memberi iklim yang memungkinkan tercapainya tujuan organisasi.

Manajemen karir memiliki beberapa fungsi antara lain sebagai berikut :

a. Perencanaan karir

Perencanaan karir adalah perencanaan yang dilakukan baik oleh individu pegawai maupun oleh organisasi berkenaan dengan karir pegawai, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu. Perlu digaris bawahi, perencanaan karir pegawai harus dilakukan oleh kedua belah pihak yaitu pegawai yang bersangkutan dan organisasi. Jika tidak, maka perencanaan karir pegawai tidak akan menghasilkan rencana yang baik dan realistis.

b. Pengembangan karir

Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum, proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja pegawai. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja. Dari hasil penelitian kinerja ini kita mendapatkan masukan yang menggambarkan profil kemampuan pegawai (baik potensinya maupun kinerja aktualnya). Dari masukan inilah kita mengidentifikasi berbagai metode untuk mengembangkan potensi yang bersangkutan.

c. Konseling karir

Konseling karir adalah proses mengidentifikasi masalah-masalah yang berhubungan dengan karir seorang pegawai serta mencari alternatif jalan keluar dari berbagai masalah tersebut. Dalam organisasi, terdapat berbagai masalah yang berhubungan dengan karir pegawai. Ada yang tidak terlampaui serius sehingga dapat dipecahkan dalam tempo relatif cepat. Ada pula yang sangat serius sehingga mengganggu pekerjaan si pegawai sendiri maupun pekerjaan rekan sekerja lainnya. Dalam keadaan seperti ini, konseling karir sangat diperlukan, baik oleh pegawai maupun oleh organisasi. Bahkan organisasi yang cukup besar seringkali merasa perlu mempekerjakan seorang pakar (konselor) yang khusus menangani masalah-masalah karir ini.

Menurut Simamora (2006:427) karir bukanlah sesuatu yang harus diserahkan begitu saja kepada setiap karyawan melainkan karir haruslah dikelola oleh organisasi guna memastikan alokasi sumber daya manusia dan modal yang efisien. Disebagian besar organisasi, program manajemen karir diharapkan mencapai satu atau lebih tujuan berikut :

- a. Pengembangan tenaga berbakat yang tersedia secara lebih efektif.
- b. Kesempatan penilaian diri bagi para karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir tradisional atau yang baru.
- c. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan atau lokasi geografis.
- d. Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan.

- e. Peningkatan kinerja melalui pengalaman *on-the-job training* yang diberikan.
- f. Peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabkan merosotnya putaran karyawan.
- g. Sebuah metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Semua tujuan tadi mungkin sangat penting. Namun perencanaan karir yang optimal tergantung pada kemampuan perusahaan dalam memenuhi tujuan yang dianggap sangat krusial bagi pengembangan karyawan dan pencapaian tujuan organisasional.

Ada tiga jenis proses dalam manajemen karir, yaitu :

a. Tahap 1 : *Career Exploration*

Didasarkan pada tingkat *exploration behavior* dikembangkan oleh *vocational psychologist*. *Exploraion behavior* mental atau fisik aktifitas seseorang. Dalam hal ini diperlukan diperlukan informasi mengenai individu tersebut dalam lingkungan. Informasi digunakan untuk mengembangkan individu dan *accupational concept*.

b. Tahap 2 : *Development of Career Goal*

Menurut *goal setting theory*, tujuan akan mempengaruhi perilaku melalui *direct attentions, stimulating effort, serta facilitating the development strategies* (Loke dan Lartham) kemampuan dan keahlian lewat pengalaman kerja. Jadi kemajuan karir diperoleh dalam pengabdian

c. Tahap 3 : *Political System*

Terutama pada perusahaan yang *quasimatrix*, seperti perusahaan telekomunikasi, akuntansi dan proyek-proyek kompleks yang ada dalam organisasi. Oleh James Rosenbaum disebut sebagai metode alokasi turnamen. Yakni bersaing untuk memperebutkan kesempatan.

Kesuksesan manajemen karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, beberapa hal atau faktor yang sering kali amat berpengaruh terhadap manajemen karir adalah :



a. Hubungan karyawan dan organisasi

Dalam situasi ideal, karyawan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik karyawan maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi.

Namun, kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya karyawan sudah bekerja baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi karyawan tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka, ketidak harmonisan hubungan antara karyawan dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses manajemen karir karyawan. Misalnya saja, proses perencanaan karir karyawan akan tersendat karena karyawan mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karir tersebut. Proses pengembangan karir pun akan terhambat sebab organisasi mungkin tidak peduli dengan karir karyawan.

b. Personalitas karyawan

Manajemen karir karyawan kadang terganggu karena adanya karyawan yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Karyawan yang apatis, misalnya, akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula dengan karyawan yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Karyawan ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir. Keadaan ini menjadi lebih runyam dan tidak dapat dikontrol bila karyawan bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu (punya koneksi dengan bos, mempunyai backing dari orang-orang tertentu, dan sebagainya).

c. Faktor-faktor eksternal

Semua aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang karyawan yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang di drop dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis, kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

d. *Politicking* dalam organisasi

Manajemen karir karyawan akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kasak, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan sebagainya, lebih dominan mempengaruhi karir seseorang daripada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar “*politicking*” dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi. Dan organisasi akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam *politicking* tetapi rendah mutu profesionalitasnya.

e. Sistem penghargaan

Sistem manajemen (*reward system*) sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir karyawan. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subyektif. Karyawan yang berprestasi baik dianggap sama dengan karyawan malas. Saat ini, mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik (misalnya dengan menggunakan sistem “kredit poin”) dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan karyawan dapat diberi “kredit poin” dalam jumlah tertentu.

f. Jumlah karyawan

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak karyawan maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang karyawan untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah karyawan yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah karyawan sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola. Jika jumlah karyawan banyak, maka manajemen karir menjadi rumit dan tidak mudah dikelola.

g. Ukuran organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Biasanya, semakin besar organisasi, semakin kompleks



urusan manajemen karir karyawan. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi karyawan juga lebih banyak.

#### h. Kultur organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, obyektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (sistem merit). Ada pula organisasi yang lebih menghargai senioritas dari pada hal-hal lain. Karena itu, meskipun organisasi sudah memiliki sistem manajemen karir yang baik dan mapan secara tertulis, tetapi pelaksanaannya masih sangat tergantung pada kultur organisasi yang ada.

#### i. Tipe manajemen

Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam implementasinya, manajemen di suatu organisasi mungkin amat berlainan dari manajemen di organisasi lain. Ada manajemen yang cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen cenderung kaku dan tertutup, maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan karirnya sendiri juga cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar. Dengan kata lain, karir seorang karyawan tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal di dalam dirinya (seperti motivasi untuk bekerja keras dan kemauan untuk ingin maju), tetapi juga sangat tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak karyawan yang sebenarnya pekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karir dengan baik, hanya karena karyawan ini “terjebak” dalam sistem manajemen yang buruk.

Perusahaan berkewajiban memanfaatkan kemampuan penuh para pegawainya, dan untuk memberikan kesempatan bagi setiap kehidupan kerja para pegawainya sekalipun demikian, perlu diperhatikan bahwa “kualitas kehidupan

kerja” tidak hanya mengacu pada hal-hal seperti kondisi kerja atau upah tetapi juga pada sejauh mana setiap pegawai dapat mendayagunakan kemampuannya, menggeluti pekerjaan yang diamatinya, dan memperoleh training dan bimbingan yang memungkinkan orang itu terikat dalam pekerjaan yang memberinya kesempatan memanfaatkan potensinya secara penuh dan mengembangkan karirnya.

Pemberian kemungkinan bagi para pegawai untuk mencapai tujuan karirnya yang luas dan realistik merupakan tujuan utama sistem perusahaan, sebagian karena mereka yakin (untuk mengulang) bahwa perusahaan memiliki kewajiban untuk membantu para pegawainya menyadari kemampuan mereka, dan sebagian lagi karena mereka percaya bahwa dengan mengintegrasikan “karir” individual dengan “karir perusahaan”, maka keduanya akan memperoleh keuntungan. Bagi pegawai, keuntungan yang jelas adalah kepuasan, pengembangan pribadi, dan kehidupan kerja yang berkualitas. Bagi perusahaan hal itu dapat meningkatkan level produktivitas, kreativitas, dan efektivitas jangka panjang karena perusahaan akan diperkuat dengan kader-kader yang terdiri dari pegawai yang sangat merasa terikat yang dilatih dan dikembangkan secara seksama untuk melaksanakan pekerjaan.

Sebuah perusahaan dapat menggunakan proses personalianya, aktivitas perencanaan personalia, perekrutan, penyaringan, penetapan, training, dan penilaian, tidak hanya memenuhi kebutuhan akan pegawai dalam perusahaan tetapi juga bahwa para pegawainya memperoleh kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka, dan untuk menyusun dan mencapai tujuan karir yang lebih realistis. Dari perspektif ini manajemen karir organisasi lebih dari sekedar seminar dan pertemuan perencanaan karir temporer. Sebaiknya, hal itu merupakan upaya menyuntik perspektif pengembangan karir ke dalam seluruh aktivitas personalia, sebagai suatu sistem perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia. Beberapa hal yang dapat dilakukan secara spesifik :

- a. Menghindarkan kejutan realitias
- b. Memberikan pekerjaan awal yang menantang
- c. Memberikan tinjauan pekerjaan yang realistis dalam perekrutan

- d. Bersikap menuntut
- e. Mengadakan rotasi pekerjaan dan pelacakan pekerjaan
- f. Meningkatkan penilaian prestasi yang berorientasi pada karir
- g. Memberi dorongan aktifitas perencanaan karir

Dari beberapa pengertian para ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa manajemen karir adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengidentifikasi minat karir dan kelebihan dan kekurangan skill karyawan sesuai kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan di masa depan.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2006:9) pengertian kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses. Jika output tersebut berasal dari kerja karyawan, maka hal itu dinamakan kinerja karyawan. Lebih lanjut Hasibuan (2003:65) menyatakan bahwa kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu. Sedangkan menurut Nawawi dalam Widodo (2015:131) kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan, baik berupa fisik atau material maupun non fisik atau non material.

Menurut Mangkunegara (2011:75) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja, yaitu seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- b. Kuantitas kerja, seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- c. Pelaksanaan tugas, yaitu seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

- d. Tanggung jawab, yaitu kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, sehingga penilaian yang dilakukan harus bersifat obyektif baik dari sisi kualitatif maupun kuantitatif. Bernadin dalam Rosita (2012) dan Rikantika (2016) menjelaskan bahwa kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan, yaitu:

- a. Kualitas, yaitu tingkat di mana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas, yaitu tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi di maksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian, yaitu tingkat di mana seseorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.
- f. Komitmen, yaitu tingkat di mana pegawai memiliki komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

Mangkunegara (2006:10) mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja dari suatu sumber daya manusia. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah :

- a. Meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberi peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan apresiasi dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan khusus, rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu tidak ada hal-hal perlu diubah.

Mengenai manfaat penilaian kinerja, menurut Handoko (2002:135) manfaat penilaian prestasi kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

- c. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.



e. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

f. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

g. Ketidakakuratan informasional

Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan yang diambil personalia tidak tepat.

h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek memungkinkan merupakan salah satu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. Tantangan eksternal

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Dari beberapa pengertian para ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh karyawan dalam usaha mencapai tujuan atas pemenuhan tugas tertentu berdasarkan ukuran yang berlaku dalam waktu yang telah ditentukan perusahaan.

#### 2.1.4 Kepuasan Kerja

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan yang dimiliki manusia sangatlah beragam. Kepuasan



seseorang antara satu dengan yang lainnya akan berbeda-beda. Jadi, kepuasan itu bersifat individual.

Menurut Abdurrahmat (2006) kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan ialah kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini, akan memilih untuk lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa/upah yang ia dapatkan dari pekerjaan tersebut. Karyawan akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan.

Menurut Achmad dkk (2010), kepuasan kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Karyawan yang mendapatkan kepuasannya ialah karyawan yang memiliki tingkat kehadiran dan perputaran kerja yang baik, pasif dalam serikat kerja, dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik dari karyawan lainnya. Sedangkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan memberikan dampak bagi perusahaan berupa kemangkiran karyawan, perputaran kerja, kelambanan dalam menyelesaikan pekerjaan, pengunduran diri lebih dini, aktif dalam serikat kerja, terganggu kesehatan fisik dan mental karyawannya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada tidak menyukainya.

Menurut As'ad indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja (Supriyanto & Machfudz, 2010), yaitu :

a. Kepuasan finansial

Merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji/upah, berbagai macam

tunjangan, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang diberikan, dan lain sebagainya.

b. Kepuasan fisik

Merupakan indikator yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan yang digeluti, pengaturan waktu antara bekerja dan istirahat, keadaan suhu ruangan, sirkulasi udara, penerangan, perlengkapan kerja, kondisi kesehatan dan umur karyawan.

c. Kepuasan sosial

Merupakan indikator yang berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin antara sesama karyawan, dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda (jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan), dan dengan lingkungan sekitar perusahaan. Hubungan antar karyawan menjadi aspek penting dalam memenuhi kebutuhan spiritualnya. Karyawan akan terdorong dan termotivasi untuk bekerja secara optimal apabila kebutuhan spiritual ini dapat terpenuhi.

d. Kepuasan psikologi

Merupakan indikator yang berkaitan dengan keadaan jiwa karyawan. Hal ini mencakup ketentraman/kedamaian dalam bekerja, sikap terhadap kerja, tingkat stres kerja serta keterampilan dan bakat.

Abdus (2014) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi 2 kelompok, diantaranya :

a. Faktor intrinsik

Merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya.

b. Faktor ekstrinsik

Menyangkut hal-hal yang berasal dari luar karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan lainnya.

Menurut Abdus (2014) kepuasan kerja seorang karyawan dapat diukur dengan beberapa hal berikut ini :

a. Isi pekerjaan, menampilkan pekerjaan yang aktual sehingga dapat dikontrol dengan baik.

- b. Organisasi dan manajemen.
- c. Supervisi.
- d. Kesempatan untuk maju.
- e. Kondisi pekerjaan
- f. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti mendapatkan bonus/ insentif.

Sondang (2001) juga memaparkan beberapa aspek dari kepuasan kerja, diantaranya adalah :

- a. Prestasi kerja karyawan yang rendah
- b. Tingkat kemangkiran yang tinggi
- c. Keinginan pindah kerja yang tinggi

Dari beberapa pengertian para ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja dengan senang hati tanpa merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tinjauan hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan dasar gambaran penelitian berikutnya, walaupun ada perbedaan subyek, obyek, variabel penelitian, metode analisis yang digunakan maupun indikator yang diteliti.

Penelitian pertama dilakukan oleh Dani Agung Wicaksono (2008). Tujuan penelitian ini untuk menemukan pengaruh secara positif tentang lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 80 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode penelitian populasi (sensus) dimana populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel yang jumlahnya 80 orang juga. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas, yaitu pelayanan karyawan (X1), kondisi kerja (X2), dan hubungan antar karyawan (X3) dengan variabel intervening yaitu kepuasan kerja (Z) serta variabel terikat, yaitu kinerja karyawan (Y). Metode yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil dari penelitian ini

menunjukkan bahwa variabel bebas yang terdiri dari pelayanan karyawan, kondisi kerja, dan hubungan antar karyawan berpengaruh positif terhadap variabel terikat kinerja karyawan dengan variabel intervening kepuasan kerja.

Penelitian kedua dilakukan oleh Aris Setianto (2010). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah variabel lingkungan kerja, kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah semua karyawan PTPN (persero) kebun Banjarsari bagian produksi yang berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan metode penelitian populasi (sensus) dengan jumlah responden yang diambil sebanyak 50 orang. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas, yaitu lingkungan kerja (X1), kompensasi (X2), dan motivasi (X3) serta variabel terikat, yaitu kinerja karyawan (Y). Metode analisis yang digunakan, yaitu analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja (X1), kompensasi (X2), dan motivasi (X3) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Penelitian ketiga dilakukan oleh Robi Ardian Syah (2011). Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh langsung kompensasi (X1) dan manajemen karir (X2) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Kandatel Jember. Populasi ini juga bertindak sebagai sampel atau metode survey dengan jenis penelitian *eksplanatory research* dan subjek yang digunakan adalah PT. Telkom Kandatel Jember, dengan menggunakan sampel sebanyak 50 responden. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji penelitian menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Variabel independen dalam penelitian ini adalah kompensasi dan manajemen karir, variabel intervening adalah kepuasan kerja dan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi (X<sub>1</sub>) dan manajemen karir (X<sub>2</sub>) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z).

Penelitian keempat dilakukan Siti Fathonah dan Ida Utami (2011). Penelitian ini dilaksanakan bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap



kepuasan kerja pegawai, keyakinan diri dalam memoderasi pengaruh kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai sekretariat daerah Kabupaten Karanganyar. Data dikumpulkan dari 60 responden dengan menggunakan metode *random sampling*. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas, yaitu kompensasi (X1), pengembangan karir (X2), lingkungan kerja (X3), dan komitmen organisasi (X4) dengan variabel intervening yaitu keyakinan diri (Z) serta variabel terikat, yaitu kepuasan kerja karyawan (Y). Metode analisis yang digunakan, yaitu analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja, komitmen kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Keyakinan diri tidak dapat memoderasi pengaruh kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian kelima dilakukan oleh Liza Ismatur Rahma (2013). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen karir terhadap kepuasan kerja, pengaruh sistem kompensasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen kerja, pengaruh manajemen karir terhadap komitmen kerja, dan pengaruh sistem kompensasi terhadap komitmen kerja karyawan. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. Bank Jatim Cabang Jember. Populasi penelitian adalah karyawan tetap PT. Bank Jatim Cabang Jember yang berjumlah 86 orang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi (*sensus*) dimana yang menjadi objek penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT. Bank Jatim Cabang Jember. Metode analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yaitu untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara. Berdasarkan hasil perhitungan jalur, dapat diketahui bahwa Manajemen karir (X<sub>1</sub>) dan sistem kompensasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) dan komitmen kerja (Z).



Penelitian keenam dilakukan oleh Rocky Potale dan Yantje Uhing (2015). Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui apakah kompensasi dan stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank SULUT Cabang Utama Manado. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Bank SULUT Cabang Utama Manado. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, yaitu mengambil seluruh sampel sebanyak 88 responden. Metode penelitian menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi dan stres kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial kedua variabel kompensasi dan stres kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Dani Agung W (2008)	Pelayanan karyawan (X1), kondisi kerja (X2), hubungan antar karyawan (X3), kinerja karyawan (Y), kepuasan kerja (Z)	Analisis Jalur ( <i>path analysis</i> )	Pelayanan karyawan, kondisi kerja, dan hubungan antar karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja.
2	Aris Setianto (2010)	Lingkungan kerja (X1), kompensasi (X2), motivasi (X3), kinerja karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja, kompensasi dan motivasi terhadap variabel kinerja karyawan.
3	Robi Ardian Syah (2011)	Kompensasi (X <sub>1</sub> ), manajemen karir (X <sub>2</sub> ), kinerja karyawan (Y), kepuasan kerja (Z)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Kompensasi dan manajemen karir berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Siti Fathonah dan Ida Utami (2011)	Kompensasi ( $X_1$ ), pengembangan karir ( $X_2$ ), lingkungan kerja ( $X_3$ ), komitmen organisasi ( $X_4$ ), kepuasan kerja (Y), keyakinan diri (Z)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kompensasi, lingkungan kerja, komitmen kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Keyakinan diri tidak dapat memoderasi pengaruh kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.
5	Liza Ismatur Rahma (2013)	Manajemen karir ( $X_1$ ), sistem kompensasi ( $X_2$ ), kepuasan kerja (Y), komitmen kerja (Z)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Manajemen karir dan sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen kerja.
6	Rocky Potale dan Yantje Uhing (2015)	Kompensasi ( $X_1$ ), stres kerja ( $X_2$ ), kepuasan kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kompensasi dan stres kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial kedua variabel kompensasi dan stres kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sumber : Dani Agung W(2008), Aris Setianto (2010), Robi Ardian Syah (2011), Siti Fathonah dan Ida Utami (2011), Liza Ismatur Rahma (2013), Rocky Potale dan Yantje Uhing (2015)

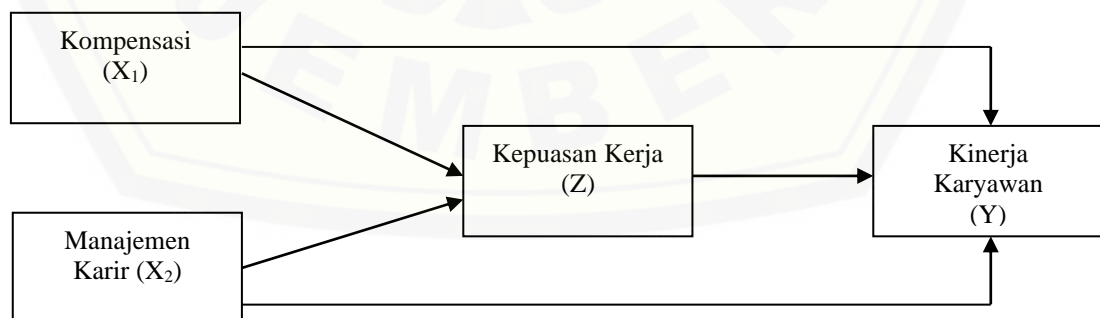
Berdasarkan tabel penelitian terdahulu di atas, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang diteliti. Persamaannya terletak di variabel-variabel penelitian yang diteliti, yaitu kompensasi, manajemen karir, kinerja

karyawan serta kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada lingkungan kerja, motivasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, komitmen organisasi, keyakinan diri, komitmen kerja, dan stres kerja. Selain itu, dalam penelitian terdahulu menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan regresi linier berganda, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

### 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Dengan kerangka konseptual mempermudah peneliti dalam menguraikan secara sistematis pokok permasalahan dalam penelitiannya. Penelitian ini bertujuan untuk mencari pengaruh kompensasi dan manajemen karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Telkom Cabang Situbondo. Kerangka konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan hubungan langsung antara variabel bebas kompensasi ( $X_1$ ) dan manajemen karir ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui perantara kepuasan kerja ( $Z$ ).

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel-variabel kompensasi ( $X_1$ ), manajemen karir ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $Z$ ), dan kinerja karyawan ( $Y$ ). Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan SPSS versi 25 for windows. Dengan menggunakan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kerangka konseptual disajikan pada diagram berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

## 2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

### 2.4.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Cabang Situbondo

Setiap perusahaan menghendaki agar perusahaannya mempunyai kepuasan yang tinggi agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kompensasi sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang yang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang. Penelitian ini didukung oleh penelitian Robi Ardian Syah (2011) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember. Selain itu, penelitian oleh Siti Fathonah dan Ida Utami (2011) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Situbondo.

### 2.4.2 Pengaruh Manajemen Karir Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Cabang Situbondo

Sebagian orang menganggap karir sebagai promosi di dalam organisasi. Dari satu persepektif, karir merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Ini merupakan karir yang objektif. Meskipun demikian, dari persepektif lainnya karir terdiri atas perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Ini merupakan karir yang subyektif. Kedua persepektif tadi menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka, sehingga mereka dapat mengubah peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka. Penelitian ini didukung oleh penelitian Robi Ardian Syah (2011) menemukan bahwa manajemen karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember. Selain itu, penelitian oleh Liza Ismatur Rahma (2013) manajemen karir berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 :Manajemen karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Situbondo.

#### 2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Cabang Situbondo

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Penelitian ini didukung oleh penelitian Dani Agung Wicaksono (2008) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Robi Ardian Syah (2011) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 :Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Situbondo.

#### 2.4.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Cabang Situbondo

Tingkat motivasi seseorang dipengaruhi tidak saja oleh pandangan mereka tentang nilai dari hasil yang dihasilkan oleh tindakan mereka. Peranan kompensasi sangat penting karena menyangkut kepentingan perusahaan, karyawan maupun pemerintah. Bagi perusahaan kompensasi adalah salah satu unsur pokok dalam menghitung biaya produksi dan merupakan salah satu komponen dalam harga pokok yang sangat menentukan dalam kelangsungan hidup perusahaan. Bagi



karyawan kompensasi merupakan suatu penghasilan yang diharapkan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Penelitian ini didukung oleh penelitian Aris Setianto (2010) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Robi Ardian Syah (2011) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 :Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Situbondo.

#### 2.4.5 Pengaruh Manajemen Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Cabang Situbondo

Menurut Simamora (2006: 427) karir bukanlah sesuatu yang harus diserahkan begitu saja kepada setiap karyawan melainkan karir haruslah dikelola oleh organisasi guna memastikan alokasi sumber daya manusia dan modal yang efisien. Disebagian besar organisasi, program manajemen karir diharapkan mencapai satu atau lebih tujuan seperti berikut ini peningkatan kinerja melalui pengalaman *on-the-job training* yang diberikan. Dengan adanya pengalaman *on-the-job training* maka kinerja karyawan akan meningkat. Namun kinerja karyawan yang optimal tergantung pada kemampuan perusahaan dalam memenuhi tujuan yang dianggap sangat krusial bagi pengembangan karyawan dan pencapaian tujuan organisasional. Penelitian ini didukung oleh penelitian Robi Ardian Syah (2011) menemukan bahwa manajemen karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5 :Manajemen karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Situbondo.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian memuat suatu rencana tentang informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sumber khusus dari mana informasi diperoleh, strategi untuk mengumpulkannya dan bagaimana menganalisanya (Murti dan Salamah, 2006:47).

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklarifikasikan sebagai *Explanatory Research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Effendi, 1995:256).

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Menurut Arikunto (2006:134) yang dimaksud populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada didalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo pada tahun periode 2017.

#### 3.2.2 Sampel

Menurut Arikunto (2006:131) yang dimaksud sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Apabila subyek populasi kurang dari 100 lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan jika subyek lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15% dari populasi. Dikarenakan jumlah karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo adalah 50 karyawan maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel atau dapat dikatakan bahwa penelitian ini merupakan studi populasi dengan metode sensus.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Data penelitian terdiri dari dua macam, yaitu:

a. Data primer

Data yang diperoleh langsung dari perusahaan. Data primer meliputi hasil penyebaran kuesioner.

b. Data sekunder

Data yang diperoleh dari pihak lain dan bukan diusahakan sendiri. Data sekunder meliputi jurnal dan studi pustaka yang terkait dengan penelitian ini.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Kuisisioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap jawaban pertanyaan mempunyai makna dalam pengujian hipotesis.

b. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan obyek penelitian. Dalam hal ini informasi atau keterangan diperoleh langsung dari responden atau informan dengan cara tatap muka dan bercakap-cakap.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan yang diajukan, maka variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. *Variable independent* atau variabel bebas (X)

*Variable independent* dalam penelitian ini diberi notasi (X1), yaitu kompensasi dan (X2) yaitu manajemen karir.

b. *Variable dependent* atau variabel terikat (Y)

*Variable dependent* dalam penelitian ini diberi notasi Y, yaitu kinerja karyawan.

c. *Variable intervening* atau variabel perantara (Z)

Variabel perantara dalam penelitian ini diberi notasi (Z), yaitu kepuasan kerja.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

#### 3.6.1 Kompensasi

Kompensasi (X1), yaitu segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas kinerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Situbondo. Indikator yang digunakan mengacu pada Simamora (2004), yaitu:

a. Gaji pokok

Gaji yang diberikan PT. Telkom Cabang Situbondo dibayar dalam waktu yang tetap, terbuka, dan adil sesuai dengan masa kerja dan semua tingkatan golongan (posisi jabatan).

b. Insentif

PT. Telkom Cabang Situbondo memberikan insentif kepada karyawan yang mempunyai produktivitas kerja yang tinggi, mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan melebihi standar kerja yang telah ditetapkan dengan adil dan terbuka.

c. Tunjangan

PT. Telkom Cabang Situbondo memberikan asuransi kesehatan dan jiwa kepada karyawan, THR, dan transportasi liburan wisata.

d. Fasilitas

PT. Telkom Cabang Situbondo memiliki mobil perusahaan, parkir khusus untuk karyawan, dan hari cuti.

#### 3.6.2 Manajemen Karir

Manajemen Karir (X2), yaitu proses pengelolaan karir karyawan yang dilakukan organisasi untuk mengidentifikasi minat karir dan kelebihan dan kekurangan pemahaman karyawan sesuai kemampuan PT. Telkom Cabang Situbondo. Variabel ini diukur dengan indikator :

a. Hubungan karyawan dan organisasi

PT. Telkom Cabang Situbondo memiliki hubungan antara karyawan dan organisasi yang baik, sangat terbuka, dan saling menguntungkan.

b. Personalitas karyawan

PT. Telkom Cabang Situbondo dapat mengontrol adanya karyawan yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain).

c. Faktor-faktor eksternal

PT. Telkom Cabang Situbondo dapat menghindari faktor-faktor eksternal (intervensi dari pihak luar) dalam perusahaan agar jarang terjadi.

d. *Politicking* dalam organisasi

PT. Telkom Cabang Situbondo menghindari kadar politik dalam organisasi agar tidak dominan.

e. Sistem penghargaan

PT. Telkom Cabang Situbondo memberikan sistem penghargaan kepada karyawan secara adil dan terbuka.

f. Jumlah karyawan

PT. Telkom Cabang Situbondo mempunyai jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam organisasi sudah memadai.

g. Ukuran organisasi

PT. Telkom Cabang Situbondo mempunyai ukuran organisasi yang cukup memadai mencakup jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan.

h. Kultur organisasi

PT. Telkom Cabang Situbondo mengorganisir kultur dan kebiasaan-kebiasaan yang ada dengan terbuka.

i. Tipe manajemen

PT. Telkom Cabang Situbondo memiliki tipe manajemen yang ditetapkan dengan adil dan terbuka.



### 3.6.3 Kinerja Karyawan

Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diperoleh karyawan dalam usaha mencapai tujuan atas pemenuhan tugas tertentu berdasarkan ukuran yang berlaku dalam waktu yang telah ditentukan PT. Telkom Cabang Situbondo. Indikator yang digunakan mengacu pada Mangkunegara (2011: 75), yaitu:

#### a. Kualitas Kerja

Karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo memiliki kesesuaian kerja yang baik terhadap apa yang seharusnya dikerjakan.

#### b. Kuantitas Kerja

Karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo mempunyai kecepatan kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan.

#### c. Pelaksanaan Tugas

Karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo memiliki tingkat keakuratan yang baik dan minim kesalahan dalam bekerja.

#### d. Tanggung Jawab

Karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo mempunyai kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja yang telah dibebankan oleh perusahaan.

### 3.6.4 Kepuasan Kerja

Variabel perantara dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap positif karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo terhadap pekerjaannya, sehingga dapat bekerja dengan senang hati tanpa merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut dan memberikan hasil yang optimal. Indikator yang digunakan mengacu pada As'ad (Supriyanto&Machfudz, 2010), yaitu :

#### a. Kepuasan finansial

Karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo diberikan imbalan kerja yang baik dan sesuai.

b. Kepuasan fisik

Karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo diberikan jam istirahat kerja, suhu ruangan, sirkulasi udara, penerangan, dan perlengkapan kerja yang baik,

c. Kepuasan sosial

Karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo diberikan kesempatan untuk bisa berinteraksi dengan teman sekerja, atasan, maupun karyawan dengan berbagai jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan, dan dengan lingkungan sekitar perusahaan.

d. Kepuasan psikologi

Karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo merasakan ketentraman atau kedamaian saat bekerja, tingkat stress kerja yang rendah, dan memiliki wadah untuk mengembangkan keterampilan dan bakat.

### 3.7 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Alat ukur tersebut jika digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi orang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Jawaban setiap item yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor sebagai berikut:

- |                              |     |
|------------------------------|-----|
| a. Sangat Setuju (SS)        | = 5 |
| b. Setuju(S)                 | = 4 |
| c. Netral (N)                | = 3 |
| d. Tidak Setuju (TS)         | = 2 |
| e. Sangat Tidak Setuju (STS) | = 1 |

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Suatu skala pengukuran dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sarwono, 2006:218). Oleh sebab itu, uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner.

Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Pearson Product Moment*. Uji validitas menggunakan analisis korelasi product moment pearson's, dengan cara mengkorelasi setiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2010:70):

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n\sum x^2 - (\sum x)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Dimana:

r = korelasi *Product Moment*

x = *independent variable*

y = *dependent variable*

n = jumlah sampel

Pengukuran uji validitas ini dilakukan dengan cara menguji taraf signifikansi product moment pearson's. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi <5%. (Prayitno, 2010:70).

##### b. Uji Reliabilitas

Menurut Sarwono (2006:219) reliabilitas menunjuk pada adanya konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu. Reliabilitas

berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Penelitian ini menggunakan uji reliabilitas dengan koefisien *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Kuesioner yang mempunyai reliabilitas tinggi yaitu kuesioner yang stabil, sehingga penggunaan kuesioner bisa dilakukan berkali-kali dan memberikan hasil yang sama (Ghozali, 2013:48).

Uji reliabilitas penelitian ini menggunakan metode cronbach alpha dengan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

$\alpha$  = koefisien realibilitas

$r$  = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

$k$  = jumlah variabel bebas

Variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 ( Prayitno, 2010:75).

### 3.8.2 Uji Normalitas Data

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah dalam regresi, *dependent variable*, *independent variable* dan atau keduanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso, 2002: 212). Penelitian ini menggunakan uji normalitas untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian (Nugroho, 2015:18). Uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian yaitu data yang memiliki distribusi normal. Normalitas data dalam penelitian ini dapat dilihat dengan *kolmogof-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan sebesar 5%.. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmograv-smirnov test* adalah:

Jika signifikasi >0,05 maka data tersebut berdistribusi normal.

Jika signifikasi <0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

### 3.8.3 Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006: 147). Manfaat Path Analysis adalah perluasan dari persamaan regresi sederhana yang diperlukan pada jalur hubungan variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan. Mengingat variabel-variabel tersebut bersifat kualitatif dan menggunakan skala ordinal, maka agar dapat diolah menggunakan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan regresi linier berganda, terlebih dahulu harus diubah dari skala ordinal menjadi skala interval dengan menggunakan MSI (Method of Successive Interval)

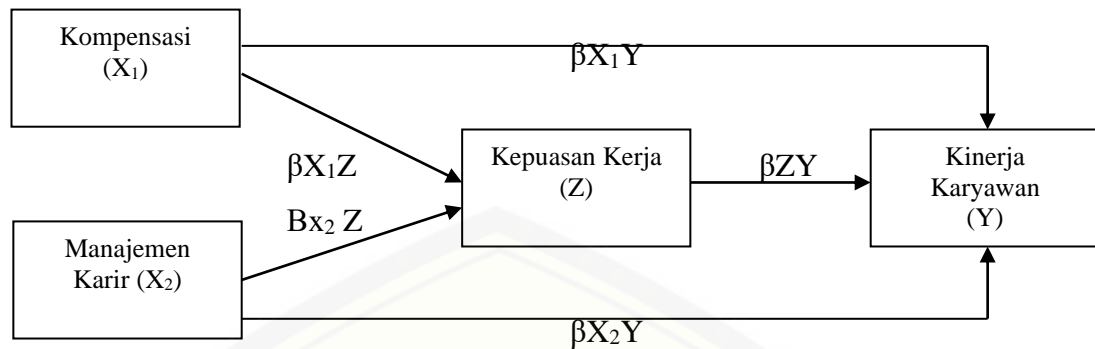
Menurut Sarwono (2006: 150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Semua variabel berskala interval;
- b. Pola hubungan antar variabel bersifat linier;
- c. Variabel-variabel residualnya tidak berfungsi berkorelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan yang lainnya;
- d. Model hanya bersifat searah.

Untuk analisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (path analysis) dengan menggunakan software SPSS 25 for windows. Dengan path analysis akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikan model tampak berdasarkan koefisien beta ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur.

Untuk penyelesaian analisis jalur maka perlu mengetahui adanya diagram jalur maupun koefisien, sebagai berikut:





Gambar 2.2 Diagram Jalur dan Koefisien

Keterangan :

$\beta_{X_1Z}$  = koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>1</sub> terhadap Z

$\beta_{X_2Z}$  = koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>2</sub> terhadap Z

$\beta_{X_1Y}$  = koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>1</sub> terhadap Y

$\beta_{X_2Y}$  = koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>2</sub> terhadap Y

$\beta_{ZY}$  = koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut :

$$Z = \beta_{X_1Z} + \beta_{X_2Z} + \varepsilon_1 \dots \dots \dots \text{persamaan 1}$$

$$Y = \beta_{X_1Y} + \beta_{X_2Y} + \beta_{ZY} + \varepsilon_2 \dots \dots \dots \text{persamaan 2}$$

Dimana :

X<sub>1</sub> = Kompensasi

X<sub>2</sub> = Manajemen karir

Z = Kepuasan kerja

Y = Kinerja karyawan

$\beta$  = Koefisien variabel bebas

$\varepsilon_1, \varepsilon_2$  = Variabel pengganggu

### 3.8.4 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi

satu dengan yang lainnya. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel-variabel bebas atau variabel independen. (Ghozali, 2013:91). Kolinearitas ganda terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna antara variabel bebas, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel secara individu terhadap variabel terikat. Untuk mengukur ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai tolerance (TOL) dan variance inflatiofactors (VIF) dari masing-masing variabel:

- 1) Jika nilai VIF  $> 0,10$  dan tolerance  $< 0,1$  maka terjadi multikolinearitas.
- 2) Jika nilai VIF  $< 0,10$  dan tolerance  $> 0,1$  maka tidak terjadi multikolinearitas.

Jika pada uji multikolinearitas terjadi gangguan maka perlu perbaikan dengan beberapa cara seperti menggabungkan data *crosssection* dan *time series*, mengeluarkan satu atau lebih variabel bebas yang menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

#### b. Uji Heterokedastisitas

Penelitian ini menggunakan uji heterokedastisitas untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain, jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda, maka disebut heterokedastisitas (Ghozali, 2013:105).

Adapun deteksi adanya heterokedastisitas menurut Santoso (2002: 210) ialah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksikan dan sumbu Y adalah Residual (Y prediksi-Y sesungguhnya) yang telah di *unstandardized*. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Heterokedastisitas terjadi jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point) yang membentuk suatu pola tertentu (bergelombang, melebur, kemudian menyempit).
- 2) Heterokedastisitas tidak terjadi jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka nol pada sumbu Y.

### 3.8.5 Uji Hipotesis (uji t)

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas (X) secara parsial (individu) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y) (Sugiyono, 2002: 84). Penentuan hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan sebagai berikut :

- a. jika signifikan  $< 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, maka variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- b. jika signifikan  $> 0,05$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, maka variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

### 3.8.6 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang kompensasi (X1) dan manajemen karir (X2) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y). Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur di uji signifikasinya.

*Trimming theory* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan diri dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model ini terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan (Riduwan, 2007: 127). Walaupun ada satu, dua atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu memperbaiki model analisis jalur yang telah dihipotesiskan. Cara penggunaan *Trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis jalur dengan model *trimming* adalah sebagai berikut (Riduwan, 2007: 128) :

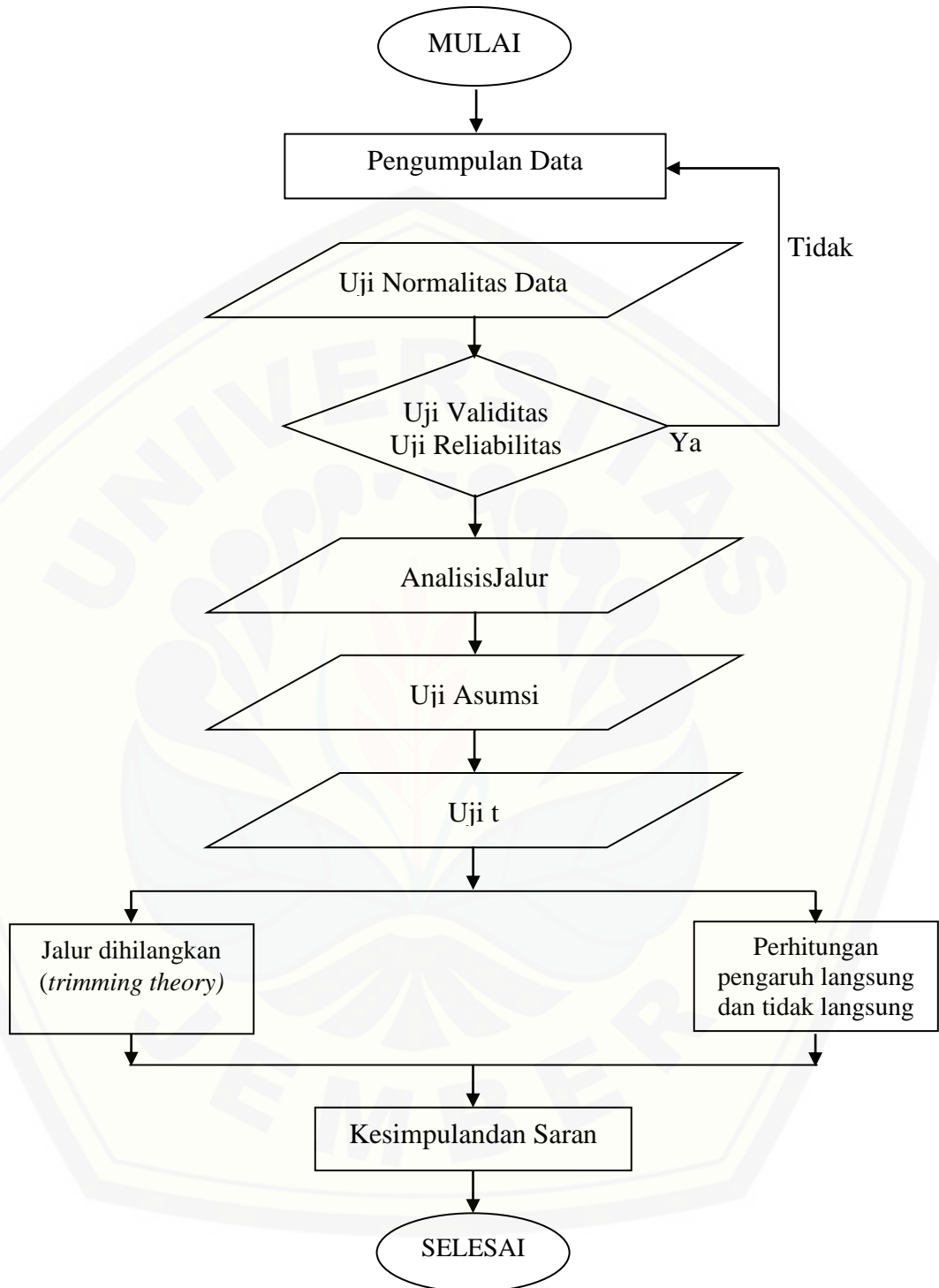
- a. Merumuskan persamaan struktural
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
- d. Menguji kesesuaian antara model analisis jalur
- e. Merangkum kedalam tabel
- f. Memakai dan menyimpulkannya

Apabila jalur sudah signifikan semua, maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut:

- a. Menghitung pengaruhnya langsung (*Direct Effect atau DE*)
  - 1) Pengaruh variabel kompensasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)  
 $DE_{X1Y} = X_1 \rightarrow Y$
  - 2) Pengaruh variabel manajemen karir (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)  
 $DE_{X2Y} = X_2 \rightarrow Y$
  - 3) Pengaruh variabel kompensasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Z)  
 $DE_{X1Z} = X_1 \rightarrow Z$
  - 4) Pengaruh variabel manajemen karir (X2) terhadap kepuasan kerja (Z)  
 $DE_{X2Z} = X_2 \rightarrow Z$
  - 5) Pengaruh variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)  
 $DE_{ZY} = Z \rightarrow Y$
- b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect atau IE*)
  - 1) Pengaruh variabel kompensasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z)  
 $IE_{YZX1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$
  - 2) Pengaruh variabel manajemen (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z)  
 $IE_{YZX2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$

### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Berdasarkan metode analisis data yang digunakan, maka dapat disusun kerangka pemecahan seperti berikut ini:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah



Keterangan :

- a. Mulai, merupakan berbagai persiapan materi untuk mencari data.
- b. Pengumpulan data, yaitu mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian melalui wawancara dan kuisisioner.
- c. Uji normalitas data untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.
- d. Data yang diperoleh lalu diuji validitas dan uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana keandalan *instrument* yang dipergunakan apakah sudah sesuai;
- e. Data analisis menggunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung ataupun tidak langsung dari beberapa variabel yang ada;
- f. Uji asumsi klasik. Setelah diuji analisis jalur, maka pengolahan data berikutnya pengujian asumsi klasik, dimana harus memenuhi kriteria tidak ada multikolinieritas, tidak ada heterokedastisitas;
- g. Melakukan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat;  
Dibagi menjadi 2 tahapan yaitu :
  1. Berdasarkan perhitungan uji t, tidak terdapat jalur yang tidak signifikan maka harus dilakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan.
  2. Berdasarkan perhitungan uji t, jika jalur memang terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
- h. Pembahasan;
- i. Menyimpulkan hasil penelitian, menarik suatu simpulan dari analisis tersebut dan memberikan saran sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan.
- j. Selesai, yaitu akhir dari penelitian yang dilakukan.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Kompensasi (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo. Nilai signifikan dengan arah positif yang membuktikan bahwa semakin baik kompensasi maka kepuasan kerja akan semakin baik. Apabila dianalisis lebih lanjut, keseluruhan indikator kompensasi dan kepuasan kerja menunjukkan rata-rata berkisar 3 hingga 4 yang membuktikan bahwa semua indikator kompensasi dan kepuasan kerja masing-masing dipersepsi baik.
- b. Manajemen Karir (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo. Nilai signifikan dengan arah positif yang membuktikan bahwa semakin baik manajemen karir maka kepuasan kerja akan sepenuhnya meningkat. Apabila dianalisis lebih lanjut, keseluruhan indikator manajemen karir dan kepuasan kerja menunjukkan rata-rata berkisar 3 hingga 4 yang membuktikan bahwa semua indikator manajemen karir dan kepuasan kerja masing-masing dipersepsi baik.
- c. Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo. Nilai signifikan dengan arah positif yang membuktikan bahwa semakin baik kepuasan kerja maka perilaku extra kinerja karyawan akan semakin baik. Apabila dianalisis lebih lanjut, keseluruhan indikator kepuasan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan rata-rata berkisar 3 sampai 4 yang membuktikan bahwa semua indikator kepuasan kerja dan kinerja karyawan masing-masing dipersepsi baik.
- d. Kompensasi (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo. Nilai signifikan dengan arah positif yang membuktikan bahwa semakin baik kompensasi maka

kinerja karyawan akan semakin baik. Apabila dianalisis lebih lanjut, keseluruhan indikator kompensasi dan kinerja karyawan menunjukkan rata-rata berkisar 3 hingga 4 yang membuktikan bahwa semua indikator kompensasi dan kinerja karyawan masing-masing dipersepsi baik.

- e. Manajemen Karir (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo. Nilai signifikan dengan arah positif yang membuktikan bahwa semakin baik manajemen karir maka kinerja karyawan akan sepenuhnya meningkat. Apabila dianalisis lebih lanjut, keseluruhan indikator manajemen karir dan kinerja karyawan menunjukkan rata-rata berkisar 3 sampai 4 yang membuktikan bahwa semua indikator manajemen karir dan kinerja karyawan masing-masing dipersepsi baik.

## 5.2 Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah dijelaskan, terdapat beberapa saran yang perlu disampaikan, yaitu:

- a. Bagi Pihak PT. Telkom Cabang Situbondo
  - 1) Berdasarkan hasil penelitian, Kompensasi (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo. Oleh karena itu, perusahaan dapat mempertahankan kompensasi yang sudah berlaku, tetapi akan lebih baik jika kompensasi karyawan diperhatikan lagi untuk ditingkatkan agar karyawan memiliki kepuasan yang kemudian mendorong karyawan untuk bekerja yang lebih produktif. Hal ini dapat memicu terciptanya pencapaian target yang diinginkan perusahaan.
  - 2) Manajemen Karir (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo. Oleh karena itu, perusahaan dihibau untuk mempertahankan karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo dengan memberikan rasa puas akan tambahan pengetahuan melalui pelatihan-pelatihan untuk semua karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo agar lebih memahami dalam pelaksanaan

tugas sehari-hari. Hal tersebut juga dapat mengasah kemampuan karyawan agar menjadi karyawan yang semakin profesional dan handal.

- 3) Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo. Artinya, perusahaan yang berhasil membuat karyawan merasa puas dalam segi kompensasi dan manajemen karir yang diberikan perusahaan, maka pekerjaan karyawan tersebut dapat sekaligus meningkatkan kinerja karyawan tersebut menjadi lebih baik lagi. Sehingga perusahaan harus lebih memperhatikan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan karyawan meningkat.
- 4) Kompensasi (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo. Oleh karena itu, kompensasi dalam perusahaan tersebut harus memberikan kepuasan kepada karyawan. Sehingga jika karyawan sudah merasa puas dan diperhatikan dalam hal kompensasi, maka kinerja yang dihasilkan karyawan dapat semakin membanggakan perusahaan.
- 5) Kompensasi (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo. Oleh karena itu, manajemen karir dalam perusahaan tersebut harus memberikan kepuasan kepada karyawan. Sehingga jika karyawan sudah merasa puas akan manajemen karir yang diberikan perusahaan, kinerja yang dihasilkan karyawan dapat semakin membanggakan karyawan sendiri karena mendapatkan tambahan bekal atau kemampuan yang diberikan melalui program-program manajemen karir perusahaan tersebut dan tentunya juga pasti dapat membanggakan perusahaan tersebut.

b. Bagi Penelitian Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya diharapkan bisa melakukan penelitian ke objek yang lebih luas, misalnya PT. Telkom di seluruh provinsi sehingga akan memberikan gambaran yang lebih mendekati kondisi yang sebenarnya.

**DAFTAR PUSTAKA**

- A. A. Anwar. Prabu Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- A. A. Anwar. Prabu Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Abdul Kadir. 2014. *Pengenalan Sistem Informasi*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.
- Abdurrahmat Fathoni. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta.
- Ahmad dkk. 2010. Is Entrepreneurial Competency and Business Success Relationship Contingent Upon Business Environment? A Studi of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*.16(3): 182-203.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. 2016. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fathonah, S. dan I. Utami. 2011. Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan Keyakinan Diri (Self Efficacy) Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Pendidikan*. 1(1).
- Handoko, T. Hani. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Handoko, T. Hani. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henry, Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YPKN.



- Hidayah, Z. N. 2019. Pengaruh Pengalaman Kerja dan Kepribadian Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Pasrujambe Kabupaten Lumajang. *Skripsi*. Jember: Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Jonathan, Sarwono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Katz, J., dan W. Gartner. 1988. Properties of Emerging Organizations. *Academy of Management Review*. 34(4): 689-709.
- Kilduff, Martin and Day. 1994. "Deconstructing Organizations Academy of Management". *The Academy of Management Review*. 18 (1): Pp. 13-31.
- Mangkuprawira, Sjafrri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* Cetakan Kedua. Indonesia: Ghalia.
- Murti, Sumarni dan Salamah Wahyuni. 2006. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Potale, R. dan Y. Uhing. 2015. Pengaruh Kompensasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Utama Manado. *Jurnal EMBA*. 3(1): 63-73.
- Rahma, L. I. 2013. Analisis Pengaruh Manajemen Karir dan Sistem Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja Karyawan pada PT. Bank Jatim Cabang Jember. *Skripsi*. Jember: Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Riduwan dan Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Sadili, Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Santoso, Singgih dan Fandy Tjiptono. 2002. *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Setianto, A. 2010. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Banjarsari Bagian Produksi. *Skripsi*. Jember: Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.

Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.

Sondang P. Siagian. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. 2002. *Statistika Untuk Penelitian Cetakan Ketujuh*. CV. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian kuantitatif. Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Supriyanto A.S, dan M. Machfudz. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.

Syah, R. A. 2011. Pengaruh Kompensasi dan Manajemen Karir Terhadap Kepuasan Kerjadan Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember. *Skripsi*. Jember: Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

T. Sugalski and J. Greenhouse. 1987. "Career Exploration and Goal Setting Among Managerial Employees". *Journal of Vocational Behavior*. 29: 102-114.

Thomas G. Gutteridge. 1976. "Commentary: A Comparison of Perspective". *Career in Organizational*. 39-41.

Wicaksono, D. A. 2008. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api (PERSERO) DAOP IX Jember. *Skripsi*. Jember: Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

<http://belajarilmukomputerdaninternet.blogspot.com/2014/10/faktor-yang-pengaruhi-pengembangan-karir.html>. [Diakses pada 22 Agustus 2019]

<http://eprints.ums.ac.id/66164/13/BAB%20II-14.pdf>. [Diakses pada 21 Agustus 2019]

<http://repository.ums.ac.id/bitstream/handle/123456789/12136/f.%20BAB%20II.pdf?sequence=6&isAllowed=y>. [Diakses pada 20 Agustus 2019]

<http://sdmberkualitas.blogspot.com/2016/10/manajemen-karir-pengertian-tujuan.html>. [Diakses pada 20 Agustus 2019]

<https://www.slideshare.net/RismaJayanti/manajemen-karir-makalah-psikologi-sumber-daya-manusia-risma-aip-umb>. [Diakses pada 20 Agustus 2019]



**Lampiran 1. Lembar Kuesioner****LEMBAR KUESIONER**

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/Saudari.

Karyawan PT. Telkom Cabang Situbondo

Di Tempat

Dengan hormat

Dalam rangka penyusunan skripsi yang saya buat, sebagai salah satu syarat kelulusan program studi S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, dengan judul skripsi “Pengaruh Kompensasi dan Manajemen Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Cabang Situbondo”, saya :

Nama : Aldyno Fauzie

NIM : 130810201087

Jurusan : S1 Manajemen

Dengan rendah hati memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner yang telah saya sediakan. Jawaban yang diberikan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiannya Atas kesediaan dan partisipasinya saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Aldyno Fauzie

**I. Identitas Responden**

Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)

Usia : tahun

Jenis kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Jabatan :

Lama bekerja :  < 1 tahun

1-3 tahun

4-5 tahun

> 5 tahun

Tingkatan Pendidikan :  Tamat SLTA

Tamat Diploma (D3)

Tamat Strata-1 (S1)

Tamat Strata-2 (S2)

**III. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

Berilah tanda *check list* atau centang (v) pada salah satu kolom jawaban dari setiap pernyataan sesuai dengan apa yang Anda alami dan rasakan saat ini. Masing-masing pernyataan disediakan 5 alternatif jawaban :

Sangat Setuju (SS)

Setuju (S)

Netral (N)

Tidak Setuju (TS)

Sangat Tidak Setuju (STS)



**1. Kompensasi (X1)**

No.	Kompensasi	SS	S	N	TS	STS
1	Penetapan gaji pokok yang diberikan dalam waktu yang tetap sudah adil terbuka sesuai posisi jabatan kerja					
2	Pemberian insentif kepada karyawan yang mempunyai prestasi tinggi melebihi standar kerja sudah adil terbuka					
3	Pemberian tunjangan kepada karyawan sudah memadai					
4	Penyediaan fasilitas yang disediakan untuk karyawan sudah memadai					

**2. Manajemen Karir (X2)**

No.	Manajemen Karir	SS	S	N	TS	STS
1	Hubungan karyawan dan organisasi saling menguntungkan kedua belah pihak					
2	Perusahaan dapat mengontrol personalitas karyawan yang menyimpang					
3	Faktor-faktor eksternal (intervensi dari pihak luar) dalam perusahaan jarang terjadi					
4	Kadar politik dalam perusahaan tidak dominan					

No.	Manajemen Karir	SS	S	N	TS	STS
5	Sistem penghargaan dalam perusahaan sudah adil					
6	Memiliki jumlah karyawan dalam organisasi sudah memadai					
7	Memiliki ukuran organisasi (mencakup jumlah jabatan yang ada) yang cukup memadai					
8	Kultur perusahaan yang diterapkan sudah terbuka					
9	Tipe manajemen dalam organisasi cukup terbuka					

### 3. Kinerja Karyawan (Y)

No.	Kinerja Karyawan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar operasional yang ditentukan perusahaan					
2	Saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan					
3	Saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan akurat					
4	Saya bertanggung jawab terhadap hasil kerja yang telah dibebankan oleh perusahaan					

**4. Kepuasan Kerja (Z)**

No.	Kepuasan Kerja	SS	S	N	TS	STS
1	Imbalan kerja saya dapatkan sesuai					
2	Perhatian terhadap kondisi fisik kerja yang saya dapatkan baik					
3	Saya dapat berinteraksi dengan seluruh anggota di lingkungan perusahaan					
4	Perhatian terkait kondisi psikologi agar mendapatkan rasa nyaman yang saya dapatkan baik					

**Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden**

No. Responden	KOMPENSASI (X1)				TOTAL X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	
1	4	4	4	3	15
2	4	4	4	4	16
3	4	4	4	4	16
4	5	4	4	4	17
5	4	5	5	5	19
6	3	4	4	3	14
7	4	4	4	4	16
8	3	4	3	3	13
9	4	3	4	2	13
10	4	4	4	4	16
11	4	5	3	5	17
12	5	5	5	5	20
13	4	4	4	3	15
14	4	4	4	4	16
15	4	3	3	3	13
16	4	3	3	4	14
17	4	3	4	4	15
18	4	3	2	4	13
19	5	4	3	3	15
20	4	3	3	3	13
21	4	2	3	3	12
22	4	3	3	4	14
23	3	3	3	4	13
24	4	3	3	3	13
25	4	3	3	4	14
26	5	3	3	3	14
27	4	3	3	4	14
28	4	3	3	4	14
29	3	3	3	3	12
30	3	4	3	3	13
31	4	3	3	4	14
32	3	3	3	4	13
33	3	3	3	4	13
34	3	4	3	5	15
35	3	4	4	3	14
36	3	3	3	4	13
37	3	3	3	3	12
38	3	3	3	2	11
39	3	3	3	4	13
40	3	3	3	5	14

No. Responden	KOMPENSASI (X1)				TOTAL X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	
41	4	3	3	5	15
42	4	3	3	3	13
43	3	3	3	4	13
44	3	3	3	4	13
45	3	3	3	4	13
46	3	3	3	3	12
47	4	3	3	3	13
48	3	4	3	3	13
49	3	3	3	4	13
50	3	3	3	3	12

No. Responden	MANAJEMEN KARIR (X2)									TOTAL X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	
1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	34
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	34
6	4	2	3	3	3	2	3	3	3	26
7	4	4	3	3	3	4	4	4	4	33
8	3	4	4	4	3	2	4	4	4	32
9	3	4	3	4	3	4	3	4	4	32
10	4	5	3	4	4	4	4	4	3	35
11	5	3	4	3	5	4	4	4	5	37
12	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
13	4	4	3	3	4	4	4	3	4	33
14	3	4	3	3	4	4	4	3	4	32
15	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28
16	2	2	3	3	3	4	3	2	3	25
17	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30
18	3	3	3	3	3	2	3	1	3	24
19	4	3	4	3	4	4	4	3	3	32
20	4	3	3	3	4	3	3	2	3	28
21	3	3	3	3	3	4	3	2	3	27
22	3	3	3	3	3	2	2	2	3	24
23	3	3	3	3	3	4	3	2	4	28
24	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
25	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28
26	2	3	4	4	4	3	3	4	3	30
27	4	3	4	4	4	3	3	3	3	31
28	3	2	4	3	4	4	3	2	3	28
29	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
30	3	3	3	3	3	4	4	3	4	30
31	4	3	4	3	4	4	4	3	3	32



No. Responden	MANAJEMEN KARIR (X2)									TOTAL X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	
32	3	3	2	3	3	4	4	4	3	29
33	2	3	4	4	4	3	3	4	3	30
34	4	3	4	4	4	3	3	4	3	32
35	4	3	4	4	4	4	3	4	4	34
36	1	3	3	3	4	2	3	4	3	26
37	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28
38	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26
39	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
40	2	2	3	3	3	4	4	3	3	27
41	4	4	4	4	4	3	3	2	3	31
42	3	3	3	3	3	4	4	4	3	30
43	4	4	4	3	4	4	3	3	3	32
44	3	3	3	3	4	3	3	2	3	27
45	3	3	2	3	3	4	4	4	3	29
46	4	4	4	4	4	3	3	2	3	31
47	3	3	3	3	3	4	4	3	3	29
48	4	3	3	4	4	4	4	3	4	33
49	4	4	4	3	4	4	3	3	3	32
50	3	2	4	3	4	4	3	2	3	28

No. Responden	KINERJA KARYAWAN (Y)				TOTAL Y
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	
1	4	4	4	4	16
2	4	4	4	4	16
3	4	4	4	4	16
4	4	4	4	4	16
5	4	4	5	4	17
6	4	4	3	4	15
7	4	4	4	4	16
8	4	4	4	4	16
9	4	4	3	4	15
10	4	4	4	4	16
11	4	3	4	5	16
12	5	5	4	5	19
13	4	4	4	4	16
14	4	4	4	4	16
15	3	3	3	4	13
16	3	3	3	3	12
17	4	4	4	4	16
18	3	3	3	3	12
19	4	4	4	3	15
20	3	3	3	3	12
21	4	3	2	4	13
22	3	2	3	3	11

No. Responden	KINERJA KARYAWAN (Y)				TOTAL Y
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	
23	3	3	3	3	12
24	3	3	3	3	12
25	3	3	3	3	12
26	4	4	3	3	14
27	4	4	4	3	15
28	3	3	3	4	13
29	3	3	3	3	12
30	4	4	4	3	15
31	4	4	3	4	15
32	3	3	3	3	12
33	4	4	3	3	14
34	3	3	4	4	14
35	4	4	4	4	16
36	3	3	3	3	12
37	4	3	3	4	14
38	3	3	3	3	12
39	3	3	3	3	12
40	3	3	3	3	12
41	4	4	4	3	15
42	3	3	3	3	12
43	4	4	3	4	15
44	4	3	3	4	14
45	3	3	3	3	12
46	4	4	4	4	16
47	3	3	3	3	12
48	4	4	4	4	16
49	4	4	4	4	16
50	3	3	3	4	13

No. Responden	KEPUASAN KERJA (Z)				TOTAL Z
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	
1	4	3	4	4	15
2	4	4	4	4	16
3	4	4	4	4	16
4	3	4	4	4	15
5	5	5	5	5	20
6	1	3	4	4	12
7	4	4	4	4	16
8	3	4	4	4	15
9	3	4	5	3	15
10	3	3	4	4	14
11	4	4	4	4	16

No. Responden	KEPUASAN KERJA (Z)				TOTAL Z
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	
12	5	5	5	5	20
13	4	4	4	4	16
14	4	4	3	3	14
15	3	3	2	3	11
16	3	3	3	3	12
17	4	3	3	4	14
18	3	3	2	4	12
19	3	3	3	3	12
20	3	4	3	3	13
21	3	4	2	4	13
22	3	3	2	3	11
23	3	3	3	3	12
24	3	3	3	3	12
25	3	3	3	3	12
26	3	3	2	4	12
27	2	3	4	4	13
28	3	4	2	3	12
29	3	4	4	4	15
30	3	4	4	4	15
31	3	3	4	4	14
32	3	4	2	4	13
33	3	4	3	5	15
34	4	4	3	4	15
35	4	5	3	4	16
36	3	3	2	4	12
37	3	4	3	3	13
38	3	4	3	4	14
39	3	4	3	4	14
40	3	3	3	5	14
41	4	4	4	4	16
42	3	5	3	3	14
43	3	4	4	3	14
44	3	4	3	3	13
45	3	3	3	3	12
46	4	3	4	4	15
47	3	3	3	4	13
48	4	4	3	3	14
49	4	4	4	4	16
50	4	4	3	3	14

### Lampiran 3. Distribusi Frekuensi Kuesioner

#### a. Kompensasi ( $X_1$ )

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	21	42,0	42,0	42,0
	4	25	50,0	50,0	92,0
	5	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,0	2,0	2,0
	3	31	62,0	62,0	64,0
	4	15	30,0	30,0	94,0
	5	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,0	2,0	2,0
	3	35	70,0	70,0	72,0
	4	12	24,0	24,0	96,0
	5	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,0	4,0	4,0
	3	19	38,0	38,0	42,0
	4	23	46,0	46,0	88,0
	5	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

b. Manajemen Karir (X<sub>2</sub>)**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,0	2,0	2,0
	2	4	8,0	8,0	10,0
	3	23	46,0	46,0	56,0
	4	20	40,0	40,0	96,0
	5	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	10,0	10,0	10,0
	3	29	58,0	58,0	68,0
	4	13	26,0	26,0	94,0
	5	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,0	4,0	4,0
	3	28	56,0	56,0	60,0
	4	19	38,0	38,0	98,0
	5	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	34	68,0	68,0	68,0
	4	15	30,0	30,0	98,0
	5	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	23	46,0	46,0	46,0
	4	25	50,0	50,0	96,0
	5	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	12,0	12,0	12,0
	3	14	28,0	28,0	40,0
	4	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X2.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,0	4,0	4,0
	3	26	52,0	52,0	56,0
	4	21	42,0	42,0	98,0
	5	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X2.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,0	2,0	2,0
	2	11	22,0	22,0	24,0
	3	17	34,0	34,0	58,0
	4	20	40,0	40,0	98,0
	5	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X2.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	32	64,0	64,0	64,0
	4	16	32,0	32,0	96,0
	5	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## c. Kinerja Karyawan (Y)

**Y.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	40,0	40,0	40,0
	4	29	58,0	58,0	98,0
	5	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,0	2,0	2,0
	3	23	46,0	46,0	48,0
	4	25	50,0	50,0	98,0
	5	1	2,0	2,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,0	2,0	2,0
	3	27	54,0	54,0	56,0
	4	21	42,0	42,0	98,0
	5	1	2,0	2,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	22	44,0	44,0	44,0
	4	26	52,0	52,0	96,0
	5	2	4,0	4,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

## d. Kepuasan Kerja (Z)

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,0	2,0	2,0
	2	1	2,0	2,0	4,0
	3	31	62,0	62,0	66,0
	4	15	30,0	30,0	96,0
	5	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	40,0	40,0	40,0
	4	26	52,0	52,0	92,0
	5	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	16,0	16,0	16,0
	3	21	42,0	42,0	58,0
	4	18	36,0	36,0	94,0
	5	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	18	36,0	36,0	36,0
	4	28	56,0	56,0	92,0
	5	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## Lampiran 4. Uji Validitas

a. Kompensasi ( $X_1$ )

		Correlations				
		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Skor_total
Item_1	Pearson Correlation	1	,245	,343*	,097	,596**
	Sig. (2-tailed)		,087	,015	,503	,000
	N	50	50	50	50	50
Item_2	Pearson Correlation	,245	1	,661**	,291*	,788**
	Sig. (2-tailed)	,087		,000	,040	,000
	N	50	50	50	50	50
Item_3	Pearson Correlation	,343*	,661**	1	,146	,750**
	Sig. (2-tailed)	,015	,000		,311	,000
	N	50	50	50	50	50
Item_4	Pearson Correlation	,097	,291*	,146	1	,610**
	Sig. (2-tailed)	,503	,040	,311		,000
	N	50	50	50	50	50
Skor_total	Pearson Correlation	,596**	,788**	,750**	,610**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



b. Manajemen Karir (X<sub>2</sub>)

## Correlations

		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Skor_total
Item_1	Pearson Correlation	1	,503**	,443**	,348*	,529**	,237	,364**	,173	,451**	,699**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,013	,000	,098	,009	,228	,001	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Item_2	Pearson Correlation	,503**	1	,310*	,551**	,384**	,130	,419**	,432**	,460**	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000		,028	,000	,006	,369	,002	,002	,001	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Item_3	Pearson Correlation	,443**	,310*	1	,557**	,706**	,042	,112	,178	,261	,589**
	Sig. (2-tailed)	,001	,028		,000	,000	,771	,437	,217	,067	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Item_4	Pearson Correlation	,348*	,551**	,557**	1	,488**	-,009	,249	,447**	,358*	,661**
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,000		,000	,951	,081	,001	,011	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Item_5	Pearson Correlation	,529**	,384**	,706**	,488**	1	,155	,281*	,235	,336*	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,000		,283	,048	,100	,017	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Item_6	Pearson Correlation	,237	,130	,042	-,009	,155	1	,423**	,155	,222	,419**
	Sig. (2-tailed)	,098	,369	,771	,951	,283		,002	,283	,121	,002
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Item_7	Pearson Correlation	,364**	,419**	,112	,249	,281*	,423**	1	,545**	,563**	,688**
	Sig. (2-tailed)	,009	,002	,437	,081	,048	,002		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Item_8	Pearson Correlation	,173	,432**	,178	,447**	,235	,155	,545**	1	,507**	,656**
	Sig. (2-tailed)	,228	,002	,217	,001	,100	,283	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Item_9	Pearson Correlation	,451**	,460**	,261	,358*	,336*	,222	,563**	,507**	1	,710**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,067	,011	,017	,121	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Skor_total	Pearson Correlation	,699**	,727**	,589**	,661**	,680**	,419**	,688**	,656**	,710**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## c. Kinerja Karyawan (Y)

		Correlations				
		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Skor_total
Item_1	Pearson Correlation	1	,855**	,557**	,633**	,909**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Item_2	Pearson Correlation	,855**	1	,644**	,456**	,885**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000
	N	50	50	50	50	50
Item_3	Pearson Correlation	,557**	,644**	1	,421**	,790**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,000
	N	50	50	50	50	50
Item_4	Pearson Correlation	,633**	,456**	,421**	1	,752**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,002		,000
	N	50	50	50	50	50
Skor_total	Pearson Correlation	,909**	,885**	,790**	,752**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## d. Kepuasan Kerja (Z)

		Correlations				
		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Skor_total
Item_1	Pearson Correlation	1	,487**	,324*	,269	,734**
	Sig. (2-tailed)		,000	,022	,058	,000
	N	50	50	50	50	50
Item_2	Pearson Correlation	,487**	1	,326*	,191	,693**
	Sig. (2-tailed)	,000		,021	,185	,000
	N	50	50	50	50	50
Item_3	Pearson Correlation	,324*	,326*	1	,348*	,755**
	Sig. (2-tailed)	,022	,021		,013	,000
	N	50	50	50	50	50
Item_4	Pearson Correlation	,269	,191	,348*	1	,620**
	Sig. (2-tailed)	,058	,185	,013		,000
	N	50	50	50	50	50
Skor_total	Pearson Correlation	,734**	,693**	,755**	,620**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Lampiran 5. Uji Reliabilitas**a. Kompensasi ( $X_1$ )**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,768	5

b. Manajemen Karir ( $X_2$ )**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,757	10

## c. Kinerja Karyawan (Y)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,825	5

## d. Kepuasan Kerja (Z)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	5

**Lampiran 6. Uji Normalitas Data****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kompensasi	Manajemen Karir	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
N		50	50	50	50
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	13.3043	17.1087	21.9783	22.2609
	Std. Deviation	1.31436	1.75408	2.07085	2.29429
Most Extreme	Absolute	.300	.219	.275	.226 <sup>*</sup>
	Positive	.255	.219	.180	.137
	Negative	-.300	-.198	-.275	-.226
Kolmogorov-Smirnov Z		2.033	1.483	1.864	1.533
Asymp. Sig. (2-tailed)	Pearson	.401	.095	.302	.118



**Lampiran.7 Analisis Jalur**a.  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Z**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,747 <sup>a</sup>	,558	,539	1,30782

a. Predictors: (Constant), Manajemen Karir, Kompensasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,255	1,592		1,416	,163
	Kompensasi	,139	,159	,127	,872	,005
	Manajemen Karir	,323	,073	,647	4,431	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b.  $X_1$ ,  $X_2$ , dan Z terhadap Y**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,861 <sup>a</sup>	,741	,725	,98716

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kompensasi, Manajemen Karir

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,918	1,227		,748	,458
Kompensasi	,023	,121	,022	,190	,015
Manajemen Karir	,326	,066	,667	4,962	,000
Kepuasan Kerja	,216	,110	,222	1,965	,040

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



### Lampiran 8. Uji Multikolinieritas

a.  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Z

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,255	1,592		1,416	,163		
	Kompensasi	,139	,159	,127	,872	,388	,441	2,268
	Manajemen Karir	,323	,073	,647	4,431	,000	,441	2,268

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

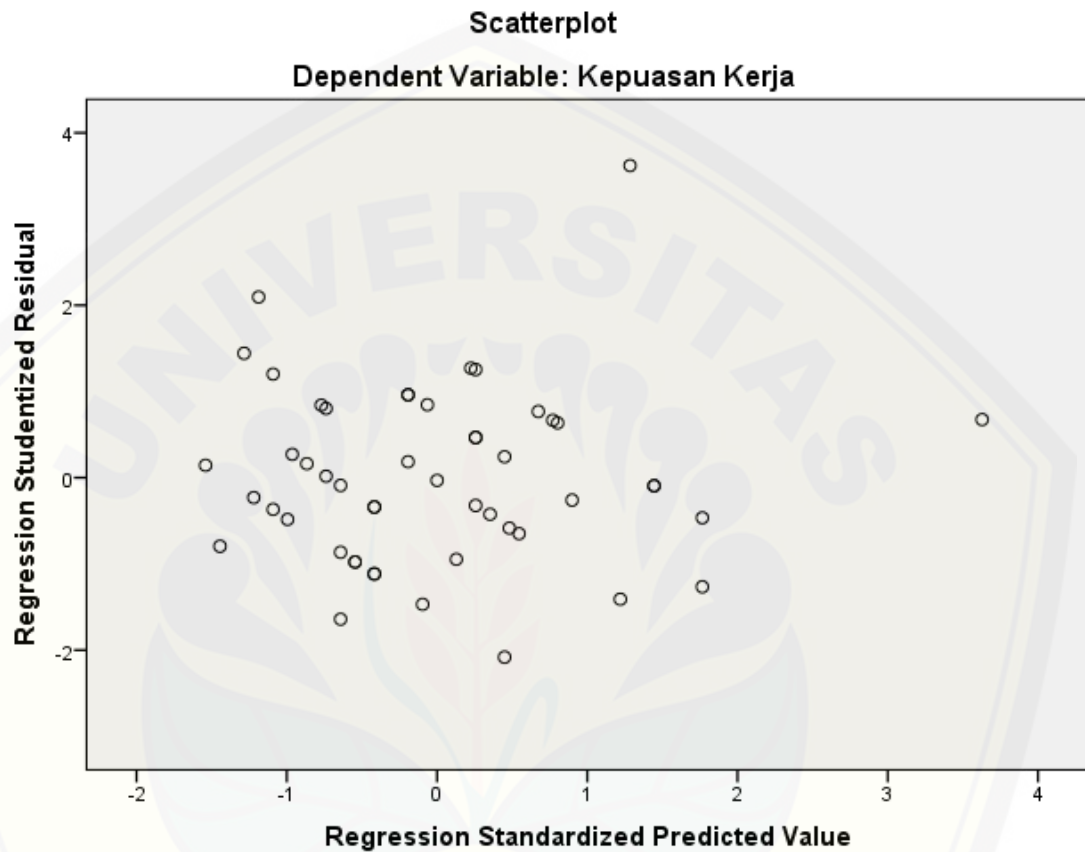
b.  $X_1$ ,  $X_2$ , dan Z terhadap Y

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,918	1,227		,748	,458		
	Kompensasi	,023	,121	,022	,190	,850	,434	2,305
	Manajemen Karir	,326	,066	,667	4,962	,000	,311	3,216
	Kepuasan Kerja	,216	,110	,222	1,965	,056	,442	2,263

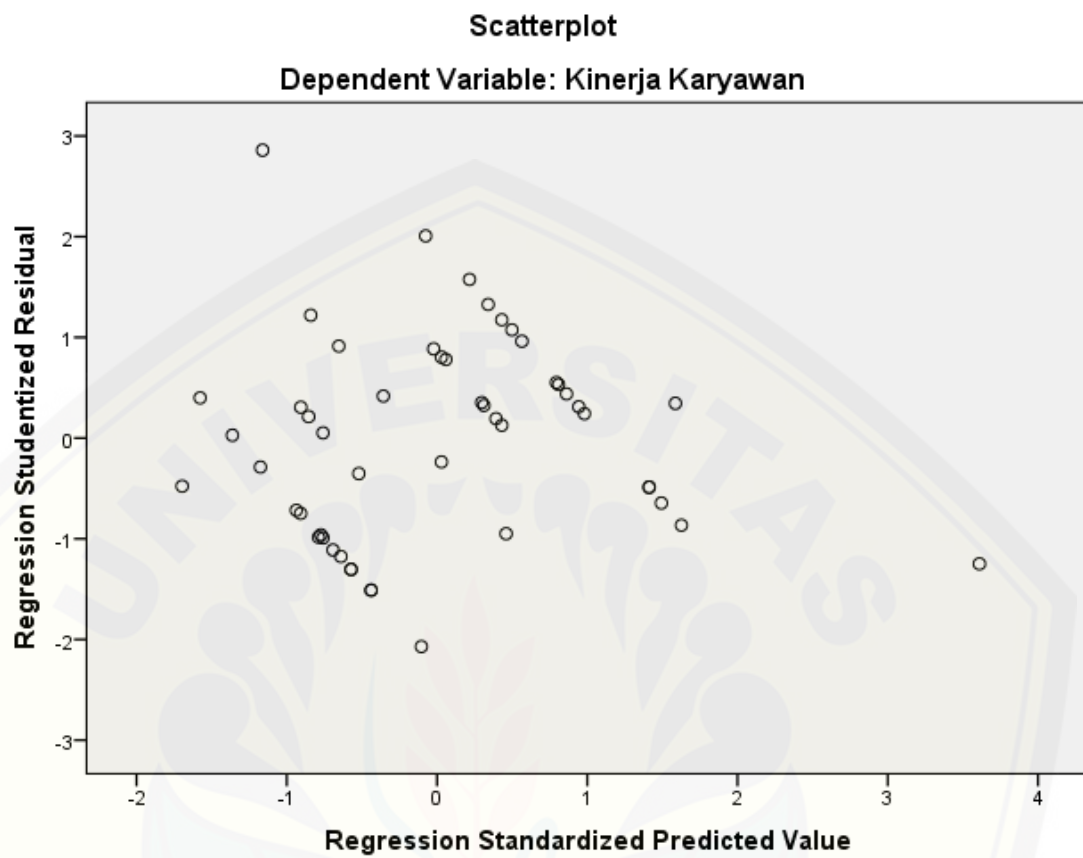
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Lampiran 9. Uji Heteroskedastisitas**

a.  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$



b.  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Z$  terhadap  $Y$





## Lampiran 10. r Tabel

Tabel r untuk  $df = 1 - 50$ 

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9569	0.9495	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.8500	0.8400	0.9900	0.9900
3	0.8054	0.7383	0.7243	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.6314	0.6222	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.5545	0.5329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.5067	0.4887	0.8343	0.9249
7	0.5821	0.4664	0.4498	0.7977	0.8983
8	0.5484	0.4319	0.4155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.4021	0.3851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.3760	0.3581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.3529	0.3339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.3324	0.3120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.3140	0.2923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.2973	0.2742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.2821	0.2577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.2683	0.2425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.2555	0.2285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.2438	0.2155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.2329	0.2034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.2227	0.1921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.2132	0.1815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.2044	0.1716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.1961	0.1622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.1882	0.1534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.1809	0.1451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.1739	0.1372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.1673	0.1297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.1610	0.1226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.1550	0.1158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.1494	0.1093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.1440	0.1032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.1388	0.0972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.1338	0.0916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.1291	0.0862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.1246	0.0810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.1202	0.0760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.1160	0.0712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.1120	0.0665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.1081	0.0621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.1044	0.0578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.1008	0.0536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.0973	0.0496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.0940	0.0457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.0907	0.0420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.0876	0.0384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.0845	0.0348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.0816	0.0314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.0787	0.0281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.0759	0.0249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.0732	0.0218	0.3542	0.4432