



**PENGARUH KOMPENSASI DAN MANAJEMEN KARIR TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT.TELKOM  
KANDATEL JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)  
Dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh :**

**ROBI ARDIAN SYAH**  
**060810291190**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2011**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : ROBI ARDIAN SYAH  
NIM : 060810291190  
Jurusan : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MSDM  
Judul Skripsi : Pengaruh Kompensasi dan Manajemen Karir terhadap  
Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT.Telkom  
Kandatel Jember.

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan maka saya bersedia mempertanggung jawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

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

Jember 24 Oktober 2011

Yang menyatakan,

ROBI ARDIAN SYAH  
NIM. 060810291190

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI DAN MANAJEMEN  
KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN  
KINERJA KARYAWAN PADA PT.TELKOM  
KANDATEL JEMBER

Nama Mahasiswa : ROBI ARDIAN SYAH

NIM : 060810291190

Jurusan : MANAJEMEN

Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Diana Sulianti K, S.E, M.Si  
NIP. 19741212 200012 2 001

Drs. Sunardi, M.M  
NIP. 19530403 198503 1 001

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen

Prof. Dr. Hj. Istifadah, M.S  
NIP. 19661020 199002 001

**JUDUL**  
**PENGARUH KOMPENSASI DAN MANAJEMEN KARIR TERHADAP**  
**KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT.TELKOM**  
**KANDATEL JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : ROBI ARDIAN SYAH

NIM : 060810291190

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal :

24 Oktober 2011

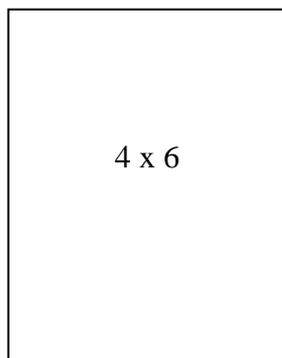
Dandinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

Ketua : Dr. Handriyono, S.E, M.Si : .....  
NIP. 19620802 199002 1 001

Sekretaris : Drs. Sunardi, M.M : .....  
NIP. 19530403 198503 1 001

Anggota : Dr. Diana Sulianti K, S.E, M.Si : .....  
NIP. 19741212 200012 2 001



Mengetahui,  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,

Prof. Dr. H. Mohammad Saleh, M.Sc  
NIP. 1956 0831 198403 1 002

## PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah Subbhanallah ... Akhirnya selesai juga satu langkah hidupku. Dengan segala kerendahan hati, kupersembahkan skripsiku ini sebagai bentuk tanggung jawab, bakti, dan ungkapan terima kasihku kepada :*

- 1. Allah SWT dan Nabi Muhammad SAW sebagai makna tujuan ibadahku.*
- 2. Untuk kedua orang tuaku tercinta, Ayahanda Bambang Hermanto S.H dan Ibunda Dra Siti Hafisah yang sangat berjasa dalam perjalanan hidupku. Untuk semua butiran keringat, motivasi, cinta, kasih sayang, cucuran air mata harapan. Terima kasih atas semua untaian do'a dan kasih sayang tiada henti.*
- 3. Untuk Alm kakek dan nenek yg selalu menjadi inspirasi dalam perjalanan hidupku.*
- 4. Untuk kakakku Zaki Firman Syah dan adik2q Nisrina Kharisma, Haikal Auzan Syah, Raisa Imaniar yang selalu membawa keceriaan dalam hidupku.*
- 5. Untuk Wella thanks atas curahan cinta, kasih sayang, perhatian dan kepercayaan yang diberikan. Jadilah yang terbaik dalam hidupku.*
- 6. Untuk teman-temanku Tapak Suci PJMDA 4 Jember dan khususnya teman-temanku di kampus tercinta UNEJ Fakultas Ekonomi MQF/06 yang telah memberi warna dalam perjalanan kehidupanku selama ini,*

## *MOTIVASI*

*Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka merubah keadaan diri mereka sendiri.*

*(QS. Ar-Ra'd: 11)*

*Orang yang luar biasa itu sederhana dalam ucapan, tetapi hebat dalam tindakan.*

*(Confusius)*

*Kita bisa melakukan banyak hal jika kita tidak berfikir mustahil untuk melakukannya.*

*( Chiestien Malesherhes )*

*Jika kamu sanggup memberikan yang terbaik, maka kamu akan menerima yang terbaik.*

*( Raymond Halliwell )*

*Jika anda ingin meraih sesuatu. Maka anda perlu tahu kemana kaki anda harus menuju dan bagaimana caranya, kemudian jalankan dan jangan pernah putus asa.*

*( Norman Vincent Peale )*

## ABSTRAKSI

Robi Ardian Syah, NIM 060810291190, Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember, dengan judul skripsi “Pengaruh Kompensasi dan Manajemen Karir Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember”. Bertujuan 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. Tehnik 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.

Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diperoleh hasil bahwa kompensasi (X1) dan manajemen karir (X2) mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Kompensasi (X1) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) dengan  $\beta = 0,351$ . Manajemen Karir (X2) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) dengan  $\beta = 0,243$ . Kompensasi (X1) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja (Y) dengan  $\beta = 0,239$ . Manajemen Karir (X2) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja (Y) dengan  $\beta = 0,325$ . Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja (Y) dengan  $\beta = 0,524$ .

**Kata Kunci** : Kompensasi, Manajemen Karir, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan limpahan berkah, rahmat dan hidayah-Nya, serta memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati serta penghargaan yang tulus, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Prof. Dr. Hj.Istifadah, SE, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Prof. Dr. Diana Sulianti K, S.E, M.Si , selaku Dosen Pembimbing I yang dengan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Sunardi, M.M selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran, kritik, motivasi dan arahannya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Dr. Handriyono, S.E, M.Si selaku Dosen Penguji yang telah meluangkan waktunya untuk menguji.
6. Seluruh dosen dan staf pengajar serta karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Jember atas ilmu dan bantuan yang diberikan selama ini.
7. Bapak Dr. Mohamad Dimiyati M.Si selaku Dosen Wali serta Dosen Jurusan Manajemen yang telah membantu memberi pengarahan dan bimbingan kepada penulis selama kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
8. Pihak PT.Telkom Kandatel Jember yang telah bersedia untuk dijadikan objek penelitian.
9. Kedua orang tuaku, Bapak Bambang Hermanto S.H, M.H dan Ibu Dra. Siti Hafsah, terima kasih atas cinta, kasih sayang, nasehat, motivasi, doa dan materi yang selalu tercurah untukku hingga detik ini.

10. Kakakku Zaki Firman Syah, adik-adikku Nisrina Kharisma, Haikal Auzan Syah n Raisa Imaniar yang telah mengisi hari-hariq dengan tawa, canda, tengkar, dll thanks y atas semuanya
11. Teruntuk Wella kehadiranmu lewat ungkapan rasa Cinta, kasih sayang, perhatian, canda tawa dlam tiap hembusan nafas ini sangat berarti dlm hidupku. Thanks for all
12. Untuk Aulia Damayanti n Paramitha Chandra thanks atas ocehan, ilmu alay n luka2 yg kalian ikhlaskan selama penyusunan skripsi ini, Bogel sek fufufu :D
13. Sahabatq di Padepokan Bina Manggala : Sadi “Gosong Khan”, Diyah, Didit, Candra,Viko, Day, Dwi, Suhu Dedi, Suhu Imam, Gepeng, Guntur, Bella, Belinda, Puput, Boas, Hendro, Tohari, Leli, Itus, Lia Puspa, Vinidia, Fres-Net, Joko, Brentek, Endar, Amin, Cheki, Ngok, Rudi, dll Thanks For All.
14. Sahabat-Sahabat “HIMARU”; Pa’e Gundul, Tekker, Niam, Pekeng, Sammer, Ariep Menggik, Anas Tompyar, Roman, Ahonk, P-Man, viky, Poppo, Ebbel, Totok, Adien, Henry,Kewwwl, Pak RT, JaCk, Joe, David yang selalu memberikan motivasi dan pembelajaran hidup, *Hidup Himaru smoga wa Robbul Ghofur ....*
15. Sahabat-sahabatku Angkatan 2006 yang selalu mewarnai perjalanan hidupku; Yolanda Agustia, Nurlia Viliانا, Sophek, 703, Dwi, Harni, Andromeda, Jack, Ima ,Mia, Vita, Novia, v3, Chika, Venti, Wafir, Gandhi, Gundul, Pekeng, Niam, Totok, Tuek, David, Saigon, Mesum, Aang, Bagus, Antok, Dollah, Yatik, Fariz...*You all are the best friend I have...Thank for being my friend.*
16. Semoga Allah SWT selalu memberikan hidayah dan rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat diharapkan oleh penulis demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini berguna bagi kita semua

Jember 24 Oktober 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>HALAMAN KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>HALAMAN DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>HALAMAN DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	4
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<b>2.1 Landasan Teori.....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Pengertian Kompensasi .....	5
2.1.2 Fungsi Kompensas.....	7
2.1.3 Tujuan Kompensasi .....	7
2.1.4 Peranan Kompensasi.....	7
2.1.5 Faktor-Faktor Kompensasi .....	8
2.1.6 Pengertian Manajemen Karir.....	8
2.1.7 Fungsi Manajemen Karir .....	9
2.1.8 Tujuan Manajemen Karir.....	10
2.1.9 Peranan Manajemen Karir .....	11

2.1.10 Faktor yang mempengaruhi Manajemen Karir.....	11
2.1.11 Pengertian Kepuasan Kerja .....	11
2.1.12 Pengertian Kinerja Karyawan.....	13
2.1.13 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.....	16
2.1.14 Pengaruh Manajemen Karir terhadap Kepuasan Kerja .....	17
2.1.15 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	17
2.1.16 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan .....	18
2.1.17 Pengaruh Manajemen Karir terhadap Kinerja Karyawan.....	19
<b>2.2 Penelitian Terdahulu.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Kerangka Konseptual dan Hipotesis .....</b>	<b>22</b>

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

<b>3.1. Rancangan Penelitian .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2. Jenis dan Sumber Data.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3. Metode Pengumpulan Data.....</b>	<b>24</b>
<b>3.4. Populasi dan Sampel .....</b>	<b>25</b>
<b>3.5. Identifikasi Variabel .....</b>	<b>25</b>
<b>3.6. Definisi Operasional Variabel.....</b>	<b>26</b>
<b>3.7. Teknik Pengukuran data.....</b>	<b>28</b>
<b>3.8. Uji Instrumen.....</b>	<b>28</b>
3.8.1 Uji Validitas.....	28
3.8.2 Uji Reliabilitas .....	29
<b>3.9. Metode Analisis Data .....</b>	<b>30</b>
3.9.1 Analisis Jalur .....	30
3.9.2 Transformasi data Ordinal menjadi Interval.....	31
<b>3.10. Uji Asumsi Klasik .....</b>	<b>32</b>
3.10.1 Uji Multikolinearitas.....	32
3.10.2 Uji Heterokedastisitas .....	33
3.10.3 Uji Autokorelasi .....	33
3.10.4 Uji Normalitas .....	34
<b>3.11 Uji Hipotesis .....</b>	<b>34</b>
<b>3.12 Menghitung Jalur .....</b>	<b>35</b>

<b>3.13 Kerangka Pemecahan Masalah</b> .....	37
<b>BAB IV. PEMBAHASAN</b>	
<b>4.1. Gambaran Umum Telkom</b> .....	39
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	39
4.1.2 Visi dan Misi Telkom .....	45
4.1.3 Kegiatan Usaha PT Telkom.....	45
<b>4.2. Struktur Organisasi PT Telkom.</b> .....	46
4.2.1 Strukturu Organisasi.....	46
4.2.2 Tugas dan Tanggung Jawab Unit Kerja .....	47
4.2.3 Susunan Organisasi PT Telkom .....	52
<b>4.3. Karakteristik Responden</b> .....	53
4.3.1 Jenis Kelamin.....	53
4.3.2 Bidang Pekerjaan .....	53
4.3.3 Tingkat Pendidikan .....	54
4.3.4 Lama Bekerja .....	55
<b>4.4. Analisis Data</b> .....	56
4.4.1 Analisis Deskriptif.....	56
4.4.2 Uji Instrumen Penelitian.....	60
4.4.3 Uji Normalitas Data.....	62
4.4.4 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	63
4.4.5 Uji Asumsi Klasik .....	67
<b>4.5 Pembahasan</b> .....	70
4.5.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja .....	71
4.5.2 Pengaruh Manajemen Karir terhadap Kepuasan Kerja.....	72
4.5.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	73
4.5.4 Pengaruh Manajemen Karir terhadap Kinerja Karyawan .....	74
4.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawanw .....	76
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
<b>5.1. Kesimpulan</b> .....	79
<b>5.2. Saran</b> .....	79
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	81
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Halaman</b>
2.1	Tinjauan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang .....	21
4.1	Jenis Kelamin Karyawan PT Telkom .....	53
4.2	Bidang Pekerjaan Karyawan PT Telkom.....	54
4.3	Tingkat Pendidikan Karyawan PT Telkom.....	54
4.4	Lama Bekerja Karyawan PT Telkom .....	55
4.5	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi .....	56
4.6	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Manajemen Karir.....	57
4.7	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja .....	58
4.8	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	59
4.9	Hasil Validitas Instrumen Penelitian .....	61
4.10	Hasil Uji Reliabilitas.....	62
4.11	Nilai Koefisien Jalur .....	64
4.12	<i>Colinearity Statistic</i> .....	68

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1	Kerangka Konseptual .....	22
2.2	Analisis Jalur antar Variabel .....	31
3.1	Kerangka Pemecahan Masalah.....	37
4.1	Struktur Organisasi PT Telkom.....	47
4.2	Grafik Normal P-P Plot Jalur I terhadap Z.....	62
4.3	Grafik Normal P-P Plot Jalur I Terhadap Y.....	63
4.4	Hasil Analisis Jalur.....	65
4.5	Hasil Uji Heterokedastisitas .....	69

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Judul Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1	Data Kuesioner.....	83
2	Rekapitulasi Data Jawaban Responden .....	89
3	Hasil Uji Validitas.....	94
4	Hasil Uji Reliabilitas.....	98
5	Statistik Deskriptif .....	102
6	Hasil Uji Normalitas Data.....	103
7	Hasil Analisis Jalur .....	108

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu factor pendukung utama dalam upaya menciptakan suatu keunggulan yang kompetitif bagi suatu organisasi, baik badan usaha maupun instansi pemerintahan. Salah satu hal paling penting dalam proses pencapaian tujuan tersebut adalah perencanaan dan pengendalian sumber daya manusia. Perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang beberapa hal yang akan dikerjakan dimasa depan (Siagian, 2003:41).

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting bagi mereka yang ingin menciptakan berbagai macam inovasi untuk menjadikan perusahaan yang besar dan dikenal oleh khalayak luas. Perusahaan sendiri memiliki arti penting sebagai suatu alat sosial disamping teknologi yang sangat luas dan kompleks. Perusahaan dapat dipandang sebagai alat yang merubah berbagai input menjadi output yang diperlukan oleh masyarakat yakni kebutuhan akan barang dan jasa.

Tujuan didirikannya perusahaan bermacam-macam, antara lain untuk mendapatkan laba yang optimal sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat terus berjalan. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, maka pengelolaan suatu perusahaan harus terus dilakukan secara efisien, terpadu dan berkesinambungan. Suatu perusahaan akan dikatakan berhasil apabila mampu mencapai tujuan yang diharapkan pada saat pendiriannya.

Suatu organisasi dikatakan berhasil apabila dalam pencapaian suatu tujuan yang dalam hal ini adalah karyawan dapat dan mampu bekerja dengan baik sesuai dengan wewenang tugas dan tanggung jawab para karyawan masing-masing. Karyawan yang dapat dan mampu bekerja dengan baik sesuai dengan wewenang tugas masing-masing dan tanggung jawab masing-masing dapat memiliki arti bahwa telah terjadi susunan kinerja yang sangat baik dalam suatu organisasi tersebut.

Salah satu aspek yang dapat membentuk kepuasan kerja karyawan adalah aspek kompensasi. Oleh karena itu seringkali jalan yang ditempuh departemen

personalia untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja adalah melalui peningkatan kepuasan dibidang kompensasi. Memberikan kepuasan kerja bagi karyawan adalah kewajiban setiap pemimpin perusahaan, karena kepuasan kerja merupakan factor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi prestasi karyawan.

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. Perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada para pekerja terlebih dahulu mendahulukan penghitungan kinerja dengan membuat system penilaia kinerja yang adil. System tersebut umumnya berisi criteria penilaian setiap pegawai yang ada misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan, dan lain sebagainya.

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. Secara luas, manajemen karir meliputi seluruh kegiatan yang berkenaan dengan pekerjaan pegawai. Kegiatan ini di mulai dari proses penarikan (rekrutmen) pegawai, penempatan pegawai, pengembangan pegawai, dan berakhir pada pemberhentian pegawai. Untuk menyatukan kebutuhan organisasi dan kebutuhan pegawai, diperlukan suatu manajemen yang menguntungkan kedua belah pihak. Dan untuk mencapainya diperlukan sumber daya manusia (disamping sumber daya lain).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan

perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan perusahaan.

Kinerja merupakan hasil karya seseorang pada gilirannya menentukan apakah seseorang akan melaksanakan tugasnya atau berprestasi dengan baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

PT.Telkom Kandatel Jember adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa telekomunikasi yang melayani konsumen di daerah Jember dan sekitarnya. Di dalam kegiatan operasionalnya tentulah sangat memerlukan adanya kompensasi dan manajemen karir yang bertujuan untuk menumbuhkan dan menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan berkualitas.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, dirumuskan suatu pokok permasalahan, yaitu :

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

- e. Apakah manajemen karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Telkom Kandatel Jember ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

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

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

- a. Bagi perusahaan  
Dapat memberikan bahan masukan dan pertimbangan kepada pihak manajemen perusahaan didalam menetapkan kebijakan perusahaan utamanya dalam menyangkut kompensasi dan manajemen karir.
- b. Bagi peneliti  
Diharapkan dapat menjadi tambahan wawasan dan pengalaman bagi penulis dalam mengaplikasikan teori-teori yang telah didapat selama di bangku kuliah dan mampu memadukan dengan realitas yang terjadi di lapangan.

c. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang sumber daya manusia yang berhubungan dengan kompensasi, manajemen karir, dan kepuasan kerja karyawan serta sebagai acuan dalam kegiatan penelitian berikutnya.

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1 Pengertian 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.

Jenis kompensasi menurut Nawawi (2008:315).

1. Kompensasi langsung yaitu upah atau gaji yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja.
2. 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 dll.
3. Insentif yaitu penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas tinggi yang sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Misalnya bentuk pemberian bonus.

#### **2.1.2 Fungsi pemberian Kompensasi**

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

1. 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 kearah pekerjaan yang lebih baik dan kearah pekerjaan yang lebih produktif.

2. 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.
3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi  
Sebagai akibat dari penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif.

### 2.1.3 Tujuan-tujuan Kompensasi

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.

Pemberian kompensasi yang baik akan memberikan motivasi yang bagus terhadap kinerja karyawan sehingga berdampak pada produksi perusahaan semakin meningkat.

### 2.1.4 Peranan Kompensasi

Menurut Cahyani (dalam Ndraha 1997: 77) kompensasi adalah factor penting untuk mempertahankan karyawan, karena suka atau tidak suka, disadari atau tidak, uang adalah factor 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.

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.

#### 2.1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi

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. Kesiediaan untuk membayar
- e. Kemampuan untuk membayar
- f. Berbagai kebijakan pengupahan dan penggajian
- g. Kendala-kendala pemerintah

#### 2.1.6 Pengertian 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.

#### 2.1.7 Fungsi Manajemen Karir

Manajemen karir memiliki beberapa fungsi antara lain sebagai berikut :

##### 1. 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. Yang 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.

##### 2. 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.

##### 3. Konseling karir

Koseling 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 relative 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.

#### 2.1.8 Tujuan-tujuan Manajemen Karir

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

### 2.1.9 Peranan Manajemen Karir

Menurut Handoko (2008: 133) pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Sebagai contoh, karyawan mungkin minta berhenti dan pindah ke perusahaan lain. Atau karyawan bisa tidak acuh terhadap kesempatan-kesempatan karir mereka dan kebutuhan-kebutuhan staffing organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen personalia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan. Di samping itu, departemen personalia perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karir.

### 2.1.10 Faktor-faktor yang mempengaruhi Manajemen Karir

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

- a. Hubungan pegawai dan organisasi
- b. Personalitas pegawai
- c. Faktor-faktor eksternal politicking dalam organisasi
- d. Sistem penghargaan
- e. Jumlah pegawai
- f. Ukuran organisasi
- g. Kultur organisasi
- h. Tipe manajemen.

### 2.1.11 Pengertian Kepuasan Kerja

Keith Davis (1985:96) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Wexley dan Yuki (1977:98) mendefinisikan kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya

Berdasarkan pendapat Keith Davis, Wexley, dan Yuki tersebut di atas, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

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 daripada tidak menyukainya.

Menurut Luthan (1999:431) membagi beberapa indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yang terdiri atas lima factor:

1. Pemberian imbalan, karyawan menginginkan system upah dan kebijaksanaan promosi yang dipersepsikan adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapannya. Tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.
2. Pekerjaan itu sendiri, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan

keterampilannya, serta kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membutuhkan suatu pekerjaan yang menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

3. Rekan kerja, bagi kebanyakan karyawan rekan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi social. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan bila rekan kerja ramah akan mengarahkan pada kepuasan kerja yang meningkat.
4. Promosi pekerjaan, promosi pada saat seseorang berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagaimana besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan semakin tinggi.
5. Kepenyeliaan (Supervisi), supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka dengan supervise yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan.

#### 2.1.12 Pengertian 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. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan 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.

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.

Menurut As'ad (1991:150) ada beberapa didalam penilaian kinerja, dasar-dasar yaitu :

a. Kualitas Kerja

Menunjukkan sejauh mana mutu seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian.

b. Kuantitas Kerja

Menunjukkan jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang karyawan dalam suatu periode tertentu dan kecepatan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang jadi tanggung jawabnya.

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 :

1. Meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberi peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan apresiasi dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau pekerjaan yang diembannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya.
5. 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 factor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

### 2.1.13 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Setiap perusahaan menghendaki agar perusahaannya mempunyai kepuasan yang tinggi agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Adapun yang menimbulkan tingginya kepuasan kerja adalah bila harapan-harapan para karyawan sesuai dengan kenyataan yang para karyawan alami baik secara material maupun non material.

Dalam rangka peningkatan kepuasan kerja, perusahaan dapat memilih beberapa cara yang sesuai dengan situasi dan kemampuan perusahaan, diantaranya adalah melakukan program promosi jabatan dan pemberian kompensasi. Seperti yang dikemukakan oleh Handoko (2010: 155), mengatakan “Suatu departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi”.

Dari uraian-uraian di atas maka tersirat bahwa dengan adanya kompensasi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena setiap pegawai

mempunyai harapan untuk memiliki kehidupan yang lebih baik sesuai pengorbanan dan tanggung jawab yang dibebankan pegawai didalam melakukan pekerjaannya. Kompensasi sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang yang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan potensi yang bersangkutan dalam menduduki posisi yang lebih tinggi disuatu organisasi.

#### 2.1.14 Pengaruh Manajemen Karir terhadap Kepuasan Kerja

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 tersebut, obyektif dan subyektif, terfokus pada individu. 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. Persepektif tadi lebih lanjut mengasumsikan bahwa aktivitas sumber daya manusia haruslah mengenali tahap karir, dan membantu para karyawan dengan tugas-tugas pengembangan yang mereka hadapi di setiap tahap karir. Manajemen karir penting karena konsekuensi keberhasilan atau kegagalan karir terkait erat dengan konsep diri, identitas, dan kepuasan setiap individu terhadap karir dan kehidupannya.

#### 2.1.15 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

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.

Dari uraian di atas tersirat bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena setiap pegawai mempunyai harapan untuk memiliki kehidupan yang lebih baik sesuai pengorbanan dan tanggung jawab yang dibebankan pegawai didalam melakukan pekerjaannya

#### 2.1.16 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

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.

Setiap perusahaan menghendaki agar perusahaannya mempunyai kepuasan yang tinggi agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Adapun yang menimbulkan tingginya kinerja karyawan adalah bila harapan-harapan para karyawan sesuai dengan kenyataan yang para karyawan alami baik secara material maupun non material.

Dalam rangka peningkatan kinerja karyawan, perusahaan dapat memilih beberapa cara yang sesuai dengan situasi dan kemampuan perusahaan, diantaranya adalah melakukan program promosi jabatan dan pemberian kompensasi, yang mana dengan adanya program ini maka tingkat kinerja karyawan akan meningkat.

#### 2.1.16 Pengaruh Manajemen Karir terhadap Kinerja Karyawan

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.

### 2.2 Penelitian terdahulu

Tinjauan hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan dasar gambaran penelitian berikutnya, walaupun ada perbedaan subyek, obyek, variable penelitian, metode analisis yang digunakan maupun indicator 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. Variable dalam penelitian ini terdiri dari variable bebas, yaitu pelayanan karyawan (X1), kondisi kerja (X2), dan hubungan antar karyawan (X3) dengan variable intervening yaitu kepuasan kerja (Z) serta variable terikat, yaitu kinerja karyawan (Y). metode yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variable bebas yang terdiri dari pelayanan karyawan, kondisi kerja, dan hubungan antar karyawan berpengaruh positif terhadap variable terikat: kinerja karyawan dengan variable intervening: kepuasan kerja.

Penelitian kedua dilakukan oleh Aris Setianto (2010). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah variable lingkungan kerja, kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap variable 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. Variable dalam penelitian ini terdiri dari variable bebas, yaitu lingkungan kerja ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ) serta variable terikat, yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ). metode analisis yang digunakan, yaitu analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan terdapat *pengaruh* yang positif dan signifikan antara variable lingkungan kerja ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ) terhadap variable kinerja karyawan ( $Y$ ).

Perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang tampak pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

Peneliti	Dani Agung W	Aris Setianto	Robi Ardian Syah
Judul	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII (Persero) kebun Banjarsari bagian produksi	Pengaruh Kompensasi dan Manajemen Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.TELKOM Kandatel Jember
Tahun	2008	2010	2011
Variabel	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Variable bebas (X) : Pelayanan Karyawan (X<sub>1</sub>) Kondisi Kerja (X<sub>2</sub>) Hubungan antar Karyawan (X<sub>3</sub>)</li> <li>b. Variabel Intervening (Z) Kepuasan Kerja</li> <li>c. Variable terikat (Y) Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Variable bebas (X) : Lingkungan kerja (X<sub>1</sub>) Kompensasi (X<sub>2</sub>) Motivasi (X<sub>3</sub>)</li> <li>b. Variable terikat (Y) Kinerja karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Variable bebas (X) : Kompensasi (X<sub>1</sub>) Manajemen karir (X<sub>2</sub>)</li> <li>b. Variable intervening (Z) Kepuasan kerja</li> <li>c. Variabel terikat (Y) Kinerja karyawan</li> </ul>
Jumlah Responden	80	58	50
Obyek	Karyawan PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember	Karyawan PTPN XII (Persero) kebun Banjarsari bagian produksi	Karyawan PT.TELKOM Jember
Alat Analisis	Analisis Jalur ( <i>path analysis</i> )	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Jalur ( <i>path analysis</i> )

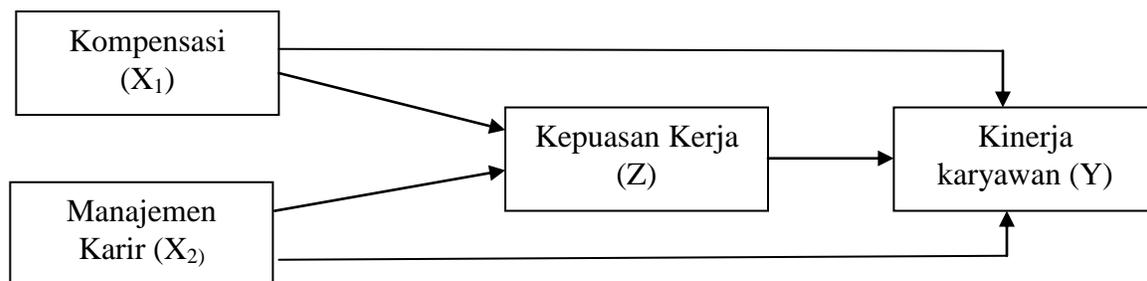
Sumber : Kajian Empiris

### 2.3 Kerangka Konseptual

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

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variable-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 14 for windows. Dengan menggunakan path analysis akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variable dan kedudukan masing-masing variable dalam jalur, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kerangka konseptual disajikan pada diagram berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

### 2.4 Hipotesis

Dari uraian penelitian terdahulu dan tinjauan teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telkom Kandatel Jember.

- b. Manajemen karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember.
- c. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Telkom Kandatel Jember.
- d. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Telkom Kandatel Jember.
- e. Manajemen karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Telkom Kandatel Jember.

## **BAB 3. METODOLOGI 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 menganalisisnya (Murti dan Salamah, 2006:47).

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

### **3.2 Jenis 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.

### **3.3 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 obyekk penelitian. Dalam hal ini informasi atau keterangan diperoleh langsung dari responden atau informan dengan cara tatap muka dan bercakap-cakap.

### 3.4 Populasi Dan Sampel

a. 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 Kandatel Jember.

b. 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 Kandatel Jember adalah 50 karyawan maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel atau dapat dikatakan bahwa penelitian ini merupakan studi populasi dengan metode sensus.

### 3.5 Identifikasi Operasional Variabel

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

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

*variable independent* dalam penelitian ini diberi notasi ( $X_1$ ), yaitu kompensasi dan ( $X_2$ ) yaitu manajemen karir.

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

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

c. *variable dependent* atau variabel terikat (Y)

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

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, definisi operasional variabel dijelaskan sebagai berikut:

a. *Variable Independent* atau Variabel Bebas (X)

1. Kompensasi ( $X_1$ ), yaitu segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas kinerja mereka. Variable ini diukur dengan indicator:

- a. Gaji pokok
- b. Tunjangan
- c. Bonus
- d. Bantuan sosial untuk para karyawan
- e. Program asuransi untuk para karyawan
- f. Pengakuan kerja
- g. Mekanisme system pembayaran

2. Manajemen Karier ( $X_2$ ), yaitu proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir, serta pengambilan keputusan karir. Variable ini diukur dengan indicator

- a. Hubungan pegawai dan organisasi
- b. Personalitas pegawai
- c. Faktor-faktor eksternal
- d. *Politicking* dalam organisasi
- e. Sistem penghargaan
- f. Jumlah pegawai
- g. Ukuran organisasi
- h. Kultur organisasi
- i. Tipe manajemen

b. Variabel perantara (Z)

yaitu Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Variable ini diukur dengan indicator:

- a. Pemberian imbalan
- b. Pekerjaan itu sendiri
- c. Rekan kerja
- d. Promosi pekerjaan
- e. Kepenyelaaan (Supervisi)

c. Variabel terikat (Y)

yaitu Kinerja karyawan yang merupakan kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, indicator yang digunakan adalah (As'ad, 1998:150)

- a. Kuantitas pekerjaan
- b. Kualitas pekerjaan
- c. Pengetahuan
- d. Kreativitas
- e. Kualitas individu

### **3.7 Skala Pengukuran**

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 social ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variable penelitian. Jawaban setiap item yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif

sampai dengan sangat negative. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor sebagai berikut:

- a. sangat setuju (SS) = 5
- b. setuju (S) = 4
- c. cukup setuju (CS) = 3
- d. tidak setuju (TS) = 2
- e. sangat tidak setuju (STS) = 1

### 3.8 Uji Instrumen

#### 3.8.1 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*. Dalam pengujian ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode *Pearson Product Moment* tinggi maka dikatakan valid. Azwar dan Sugiyono (dalam Suliyanto, 2005:42) mengemukakan bahwa keputusan pada sebuah butir pertanyaan dapat dianggap valid jika koefisien korelasi *product moment* melebihi 0,3. Adapun rumus *product moment* adalah sebagai berikut :

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

Dimana:

r = korelasi Product Moment

$x = \text{independent variable}$

$y = \text{dependent variable}$

$n = \text{jumlah sampel}$

### 3.8.2 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* ( $\alpha$ ).

Menurut Santoso (2002:200) jika jumlah butir pertanyaan untuk masing-masing variabel kurang dari sepuluh item, maka angka kriteria untuk mengukur reliabilitas ini adalah 0,20. Jadi keputusan yang digunakan untuk menguji reliabilitas ini adalah:

- a. jika nilai  $\alpha > 0,20$ , Maka seluruh butir pertanyaan adalah reliabel. Dengan kata lain instrumen layak dan dapat digunakan.
- b. Jika nilai  $\alpha < 0,20$ , Maka seluruh butir pertanyaan adalah tidak reliabel. Dengan kata lain instrumen tidak layak dan tidak dapat digunakan.

## 3.9 Metode Analisis Data

### 3.9.1 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

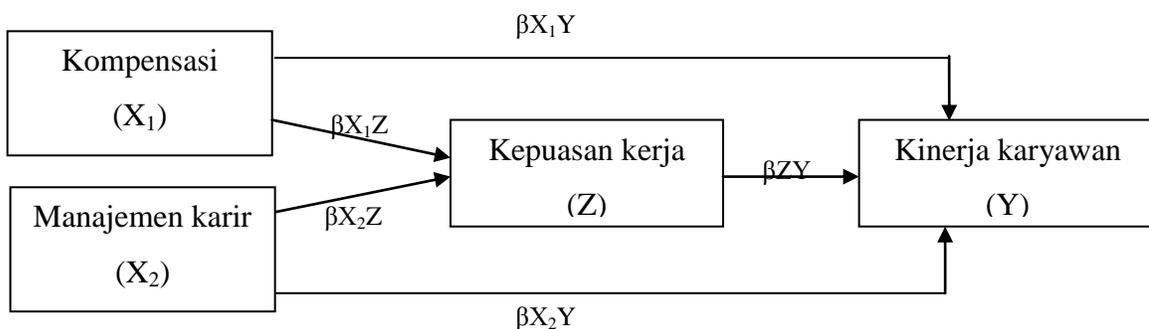
menggunakan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan regresi linier berganda, terlebih dahulu harus diubah dari skala ordinal menjadi skala interval dengan menggunakan MSI (*Method of Successive Interval*)

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

- Semua variabel berskala interval;
- Pola hubungan antar variabel bersifat linier;
- Variabel-variabel residualnya tidak berfungsi berkorelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan yang lainnya;
- 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 17 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:



2.2 Gambar analisis jalur

Keterangan :

$\beta_{X_1Z}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Z$

$\beta_{X_2Z}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Z$

$\beta_{X_1Y}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y$

$\beta_{X_2Y}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_2$  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 :

$X_1$  = Kompensasi

$X_2$  = Manajemen karir

$Z$  = Kepuasan kerja

$Y$  = Kinerja karyawan

$\beta$  = Koefisien variabel bebas

$\varepsilon_1, \varepsilon_2$  = Variabel pengganggu

### 3.9.2 Transformasi data Ordinal menjadi Interval

Mentransformasi data ordinal menjadi data interval gunanya untuk memenuhi sebagian dari syarat analisis parametric yang mana data setidaknya-tidaknya berskala interval. Teknik transformasi yang paling sederhana dengan menggunakan MSI (*Method of Successive Interval*). Langkah-langkah transformasi data ordinal ke data interval sebagai berikut :

- a. Pertama perhatikan setiap butir jawaban responden dari angket yang disebarkan;
- b. Pada setiap butir ditentukan berapa orang yang mendapat skor 1,2,3,4 dan 5 yang disebut sebagai frekuensi;
- c. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut proporsi;

- d. Tentukan nilai proporsi kumulatif dengan jalan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan perkolom skor.
- e. Gunakan table distribusi normal, hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
- f. Tentukan nilai tinggi densitas untuk setiap nilai Z yang diperoleh (dengan menggunakan table Tinggi Densitas);
- g. Tentukan nilai skala dengan menggunakan rumus:

$$NS = \frac{(\text{Density at Lower Limit}) - (\text{Density at Upper Limit})}{(\text{Area Below Upper Limit}) - (\text{Area Below Lower Limit})}$$

- h. Tentukan nilai transformasi dengan rumus:  $Y = NS + (1 + (NS_{\min}))$

### 3.10 Uji Asumsi Klasik

#### 3.10.1 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. Kolinearitas ganda terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna antara variabel bebas, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel secara individu terhadap variabel terikat

Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinearitas yaitu dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan ketentuan apabila nilai  $VIF > 5$ , maka multikolinearitas (Gujarati, 1991:229). Apabila dari model regresi yang terjadi multikolinearitas, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan. Untuk mengatasinya yaitu dengan menghapus salah satu variabel kolinier, sepanjang tidak menyebabkan *spesivication error* (Yarnest, 2004:68).

#### 3.10.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke

pengamatan yang lain. Jika varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Dan jika varian berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi Heterokedastisitas.

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

- a. jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi Heterokedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi Heterokedastisitas.

### 3.10.3 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier berganda ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1, paduan untuk mengetahui apakah terjadi autokorelasi atau tidak adalah sebagai berikut (Santoso, 2002:215):

- a. jika koefisien DW dibawah -2 berarti ada autokorelasi positif
- b. jika koefisien DW diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi
- c. jika koefisien DW diatas +2 berarti ada autokorelasi negative.

### 3.10.4 Uji Normalitas

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).

Dasar pengambilan keputusan uji normalitas adalah:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang ada memenuhi asumsi normalitas.

- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang ada tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3.11 Uji Hipotesis (uji t)

Uji t digunakan melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas (X) secara parsial (individu) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y) (Sugiyono, 2002:84)

$$\text{Rumus : } t = \frac{b}{sb}$$

Keterangan :

- t = hasil t hitung  
 b = koefisien regresi variabel bebas  
 sb = standart error variabel bebas

Menurut Algifari (1996:124), uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah *variable independent* (X) dapat memenuhi *variable dependent*. Adapun criteria pengujiannya antara lain:

- apabila  $t_{hitung} > t_{table}$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi *variable bebas* secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap *variable terikat*.
- Apabila  $t_{hitung} < t_{table}$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi semua *variable bebas* secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap *variable terikat*. Dimana tingkat signifikansi ( $\alpha = 5\%$ ) dan tingkat kepercayaan 95%.

### 3.12 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 sigifikasinya.

*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) :

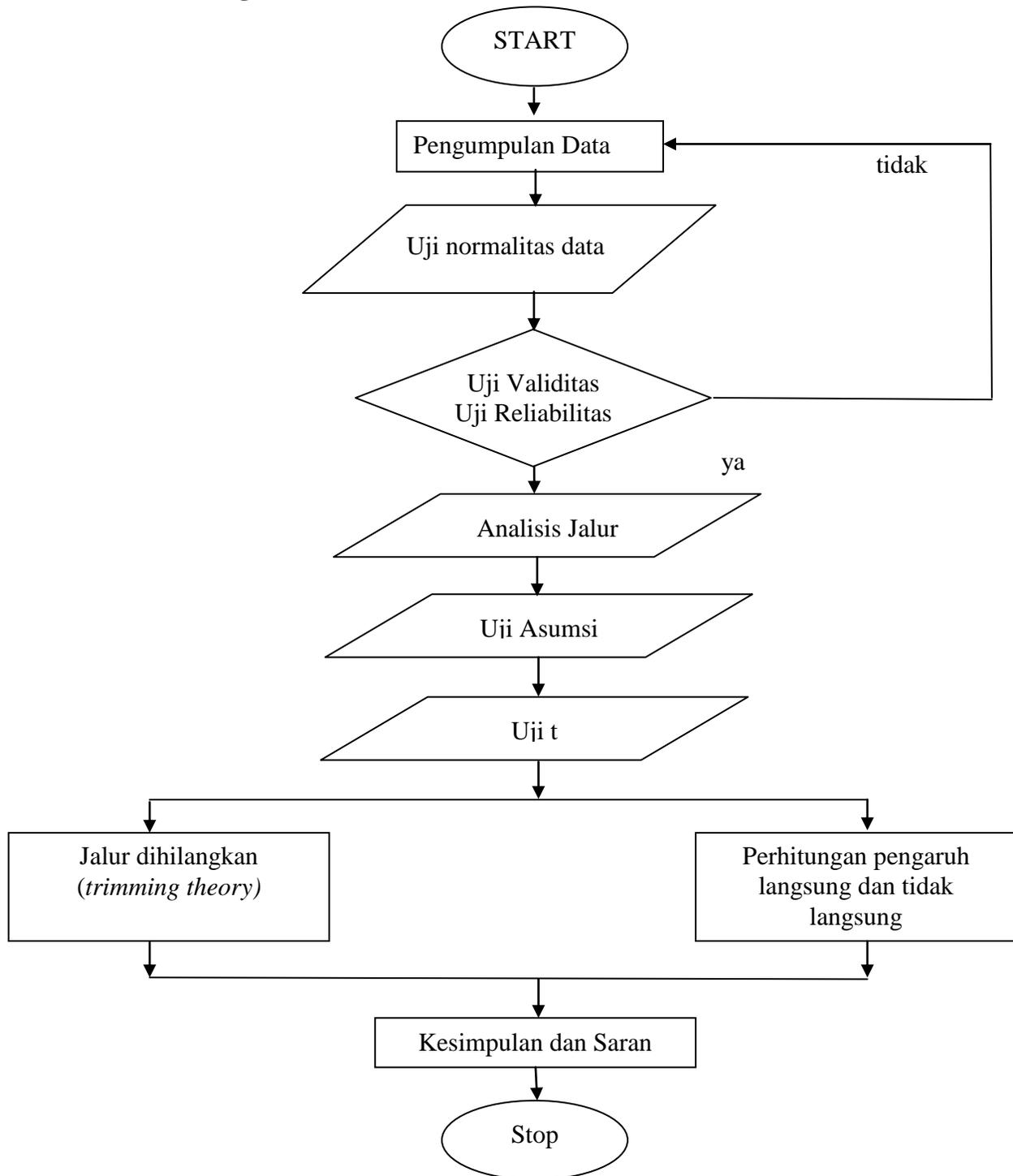
1. Merumuskan persamaan structural
  2. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi  
Membuat gambar diagram jalur secara lengkap  
Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub structural yang telah dirumuskan.
  3. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
  4. Menghitung secara individual
  5. Menguji kesesuaian antara model analisis jalur 3
  6. Merangkum kedalam table
  7. Memakai dan menyimpulkannya  
Apabila jalur sudah signifikan semua, maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungan adalah sebagai berikut :
1. Menghitung pengaruhnya langsung (*Direct Effect atau DE*)
    - a. Pengaruh variabel kompensasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Z)  
 $DE_{X1Z} = X_1 \quad Z \rightarrow$
    - b. Pengaruh variabel manajemen karir (X2) terhadap kepuasan kerja (Z)  
 $DE_{X2Z} = X_2 \quad Z \rightarrow$
    - c. Pengaruh variabel kompensasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)  
 $DE_{X1Y} = X_1 \quad Y \rightarrow$
    - d. Pengaruh variabel manajemen karir (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)  
 $DE_{X2Z} = X_2 \quad Z \rightarrow$
    - e. Pengaruh variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau *IE*)

Pengaruh variabel kompensasi (X1) dan manajemen karir (X2) baik secara langsung terhadap kepuasan kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y)

$$IE_{xyz} = X \rightarrow Z \rightarrow Y \rightarrow$$

### 3.13 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1. Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber: Data diolah

Keterangan:

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

## BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

#### 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan Telekomunikasi sudah ada sejak masa Hindia Belanda dan yang menyelenggarakan adalah pihak swasta. Sedangkan perusahaan Telekomunikasi Indonesia (PT. TELKOM) sendiri juga termasuk bagian dari perusahaan tersebut yang mempunyai bentuk badan usaha *Post-enTelegraaf* dengan *Staats blaad* No.52 tahun 1884. Dan sejak tahun 1905 perusahaan Telekomunikasi sudah berjumlah 38 perusahaan. Namun setelah itu pemerintah Hindia Belanda mengambil alih perusahaan tersebut yang berdasar kepada *Staatsblaad* tahun 1906. dan sejak itu berdirilah *Post, Telegraf en Telefoon Dients (PTT-Dients)*, dan perusahaan ini ditetapkan sebagai Perusahaan Negara berdasar *Staats blaad* No. 419 tahun 1927 tentang Indonesia *Bedrijven Weet* (I.B.W Undang-undang Perusahaan Negara).

Perusahaan PTT tersebut bertahan sampai adanya Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No.19 tahun 1960 oleh Pemerintah Republik Indonesia, tentang adanya persyaratan suatu Perusahaan Negara (PN). Tetapi pada tahun 1961, menurut Peraturan Pemerintah No.240, Perusahaan Negara dilebur menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi yang dimuat dalam pasal 21.B.

Namun pada tahun 1965 pemerintah membagi perusahaan Pos dan Telekomunikasi menjadi dua bagian yang berdiri sendiri, yaitu Perusahaan Pos dan Giro (PN. Pos dan Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN. Telekomunikasi) yang sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1965. Akhirnya kedua perusahaan tersebut berkembang menjadi Perusahaan Umum (Perum). Dalam Peraturan Pemerintah No.36 tahun 1974 dinyatakan bahwa Perum Telekomunikasi sebagai penyelenggara jasa Telekomunikasi untuk umum baik Telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri. Tentang hubungan telekomunikasi luar negeri saat itu juga diselenggarakan oleh PT. *Indonesian Satellite Corporation* (INDOSAT), yang masih berstatus perusahaan asing yakni dari *American Cable and*

*Radio Corp* yaitu suatu perusahaan yang didirikan berdasarkan peraturan Negara bagian Delaware, USA.

Seluruh saham PT. Indosat dengan modal asing ini pada tahun 1980 dibeli oleh Indonesia dari *American Cable and Radio Corp*. Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No.22 tahun 1274 berdasarkan PP No.53 tahun 1980, Perumtel ditetapkan sebagai badan usaha yang berwenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan indosat ditetapkan sebagai badan usaha penyelenggara telekomunikasi umum untuk internasional.

Memasuki Repelita V, pemerintah merasakan perlu percepatan pembangunan telekomunikasi sebagai infrastruktur yang diharapkan dapat memacu pembangunan sector lainnya. Berdasarkan PP No.15 tahun 1991, maka Perum dialihkan menjadi Perusahaan Perseroan (persero). Mengantisipasi era globalisasi, seperti diterapkannya perdagangan bebas baik internasional maupun regional, maka PT Telkom pada tahun 1995 melaksanakan tiga program besar. Program-program tersebut adalah restrukturisasi internal, penerapan KSO dan persiapan *Go Publik Internasional (International Publik Offering)*.

Secara ringkas, kronologi sejarah PT Telkom dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a **1882** sebuah badan swasta penyedia layanan pos dan telegraf dibentuk pada masa pemerintahan kolonoal Belanda.
- b **1906** Pemerintah Kolonial Belanda membentuk sebuah jawatan yang mengatur layanan pos dan telekomunikasi yang diberi nama Jawatan Pos, Telegraf dan Telepon (*Post. Telegraph en Telephone Dients/PTT*).
- c **1945** Proklamasi kemerdekaan Indonesia sebagai negara merdeka dan berdaulat, lepas dari pemerintahan Jepang.
- d **1961** Status jawatan dirubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel).
- e **1965** PN Postel dipecahkan menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro), dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi).

- f **1974** PN Telekomunikasi disesuaikan menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional.
- g **1980** PT *Indonesian Satellite Corporation* (indosat) didirikan untuk menyelenggarakan jasa telekomunikasi internasional, terpisah dari Perumtel.
- h **1989** Undang-Undang No.3 tahun 1989 tentang Telekomunikasi, mengatur tentang peran serta swasta dalam penyelenggaraan Telekomunikasi.
- i **1991** Perumtel berubah bentuk menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia berdasarkan PP no. 25 tahun 1991.
- j **1995** Penawaran Umum perdana saham TELKOM (*Initial Publik Offering*) dilakukan pada tanggal 14 November 1995. Sejak itu saham TELKOM tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta (BEJ), Bursa Efek Surabaya (BES), *New York Stock Exchange* (NYSE) dan *London Stock Exchange* (LSE). Saham TELKOM juga diperdagangkan tanpa pencatatan (*Public Offering Without Listing*) di Tokyo Stock Exchange.
- k **1996** Kerja Sama Operasi (KSO) mulai diimplementasikan pada 1 Januari 1996 di wilayah Divisi Regional I Sumatra dengan mitra PT Pramindo Ikat Nusantara (Pramindo); Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten-dengan mitra PT *Aria West International* (AriaWest); Divisi Regional IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta – dengan mitra PT Mitra Global Telekomunikasi Indonesia (MGTI); Divisi Regional VI Kalimantan dengan mitra PT Dayamitra Telekomunikasi (Dayamitra); dan Divisi Regional VII Kawasan Timur Indonesia- dengan mitra PT Bukaka Singtel.
- l **1999** Undang-undang nomor 36/ 1999, tentang penghapusan monopoli penyelenggaraan telekomunikasi.
- m **2001** TELKOM membeli 35% saham Telkomsel dari PT Indosat sebagai bagian dari implementasi restrukturisasi industri jasa telekomunikasi di Indonesia, yang ditandai dengan penghapusan kepemilikan bersama dan kepemilikan silang antara TELKOM dengan Indosat. Dengan transaksi ini, TELKOM menguasai 72,72%

saham Telkomsel. TELKOM membeli 90,32% saham Dayamitra dan mengkonsolidasikan laporan keuangan Dayamitra ke dalam laporan keuangan TELKOM.

- n **2002** TELKOM membeli seluruh saham Pramindo melalui 3 tahap, yaitu 30% saham pada saat ditandatanganinya perjanjian jual-beli pada tanggal 15 Agustus 2002, 15% pada tanggal 30 September 2003 dan sisa 55% saham pada tanggal 31 Desember 2004. TELKOM menjual 12,72% saham Telkomsel kepada *Singapore Telecom*, dan dengan demikian TELKOM memiliki 65% saham Telkomsel. Sejak Agustus 2002 terjadi duopoli penyelenggaraan telekomunikasi lokal.

Sejak 1 Juli 1995 PT. Telkom telah menghapus struktur wilayah usaha telekomunikasi (WTTEL) dan secara *de facto* meresmikan era Divisi *Network*. Badan Usaha utama dikelola oleh 7 divisi regional dan 1 divisi *network*. Divisi regional menyelenggarakan jasa telekomunikasi di wilayah masing-masing dan divisi *network* menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh luar negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional. Daerah regional PT. Telkom mencakup wilayah-wilayah yang dibagi menjadi berikut.

- a Divisi Regional I, Sumatera
- b Divisi Regional II, Jakarta dan sekitarnya
- c Divisi Regional III, Jawa Barat
- d Divisi Regional IV, Jawa Tengah dan Yogyakarta
- e Divisi Regional V, Jawa Timur
- f Divisi Regional VI, Kalimantan
- g Divisi Regional VII, Kawasan timur Indonesia (Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Papua).

Masing-masing Divisi dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi serta bertindak sebagai pusat investasi (Divisi Regional) dan pusat keuntungan (*Divisi Network*), serta divisi lainnya yang mempunyai keuntungan internal secara terpisah. Divisi-Divisi pendukung terdiri dari divisi pelatihan, Divisi *property*, divisi sistem informasi. Berdasarkan organisasi

divisional ini, maka kantor pusat diubah menjadi pusat biaya. Berlakunya kebijaksanaan dekonsentrasi menjadikan jumlah SDM menjadi lebih sedikit.

Divisi Regional V, Jawa Timur adalah salah satu dari 8 usaha utama dalam struktur PT Telkom saat ini. Wilayah usaha Divisi Regional V Jatim meliputi seluruh wilayah Jawa Timur yang terbagi dalam lima Kantor Daerah Pelayanan Telkom (Kandatel) yaitu :

1. Kandatel Surabaya Barat
2. Kandatel Surabaya Timur
3. Kandatel Malang
4. Kandatel Madiun
5. Kandatel Jember

Kandatel Jember sebagai salah satu ujung tombak PT Telkom. Divisi regional V, Jawa Timur, Wilayahnya meliputi : area pelayanan Jember, Kantor Cabang Pelayanan Telkom (Kancatel) sebagai berikut :

1. Kancatel Banyuwangi
2. Kancatel Bondowoso
3. Kancatel Lumajang
4. Kancatel Probolinggo, dan
5. Kancatel Situbondo.

Dalam rangka mewujudkan percepatan pembangunan dan sekaligus mengatasi pendanaan, maka PT Telkom mengikutsertakan swasta dalam pembangunan prasarana jaringan, penyediaan jasa khusus dan pelaksanaan operasi. Partisipasi swasta sampai saat ini dikenal dalam bentuk Pola Bagi Hasil (PBH), perusahaan patungan dan Kerja Sama Operasi (KSO).

Kerja Sama Operasi merupakan suatu organisasi kemitraan yang tidak membentuk suatu badan hukum, namun tetap sebagai suatu Divisi Telkom. Divisi KSO dikelola oleh mitra KSO yang merupakan konsorsium beberapa perusahaan dari dalam dan luar negeri. Masa KSO ditetapkan selama 15 tahun dan pada akhir masa KSO seluruh hak, kepemilikan dan kepentingan mitra KSO yang berkaitan dengan

sarana, atau jaringan baru dan semua pekerja yang sedang berjalan dialihkan pada PT. Telkom.

Keputusan untuk menghimpun dana dari masyarakat melalui pasar modal baik didalam atau luar negeri dengan menjual saham PT. Telkom melalui keputusan yang dituangkan dalam akta berita acara no. 52 tanggal 17 Juli 1995 yang dibuat oleh notaris Imas Fatimah SH. PT. Telkom mencatatkan saham yang ditawarkan di BEJ *New York Exchange* dan *London Stock Exchange*. Saham yang dikeluarkan terdiri dari Seri A Dwiwarna dan Seri B Saham Biasa. Saham Seri A jumlahnya hanya satu lembar dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tidak dapat dipindah tangankan kepada siapapun. Seri A adalah saham yang memberikan hak istimewa kepada pemegangnya, diantaranya penentuan pencalonan pengangkatan dan pemberhentian para anggota direksi yang melaksanakan dalam RUPS. Saham seri B adalah saham atas nama yang dapat dipindahtangankan.

Karyawan PT Telkom mendapatkan penjatahan khususnya sejumlah saham seri B baru yang jumlahnya tidak lebih dari 10% dari jumlah saham yang ditawarkan dalam penawaran umum di Indonesia. Program pemilikan saham oleh karyawan/*Employee Stock Ownership Plan* (E50P) mengharuskan karyawan agar tidak menjual saham yang diperolehnya dalam jangka waktu 1 tahun sejak pencatatan saham pada BEJ dan BES.

Penerimaan bersih dari emisi saham baru akan digunakan untuk membiayai program investasi perusahaan sekitar 39,22% yang digunakan untuk keperluan transmisi dan sentral. Penambahan kapasitas dan pengembangan jaringan kabel melalui penggantian kabel tembaga dengan kabel serat optic serta pengadaan *Wireless Local Loop*. Sebanyak 39,51% digunakan untuk meningkatkan mutu pelayanan dan sisanya 21,27% disiapkan untuk pengembangan sistem, teknologi baru serta peningkatan sumber daya manusia. Semua usaha PT Telkom ini untuk mengantisipasi pemberlakuan perdagangan bebas dan untuk peningkatan kemampuan kompetitif yang diharapkan dapat menjadi salah satu Operator Telekomunikasi Kelas Dunia (*World Class Operator Telecommunications*).

#### 4.1.2 Visi dan Misi

Visi TELKOM adalah *“To Become a Leading Info Com Player in the Region”*. Menunjukkan suatu tekad bahwa TELKOM untuk menjadi penyelenggara jasa informasi dan komunikasi yang handal di level Regional. Misi TELKOM adalah memberikan layanan *“One Stop Infocom”* dengan kualitas yang prima dan harga kompetitif, mengelola usaha dengan cara yang terbaik dengan mengoptimalkan SDM yang unggul, dengan teknologi yang kompetitif dan dengan Business Partner yang sinergi.

#### 4.1.3 Kegiatan Usaha PT Telkom

Jenis jasa telekomunikasi PT Telkom yang sudah beroperasi sampai tahun 2010 ini adalah.

- a. Jasa telepon dalam negeri merupakan usaha PT. Telkom yang memberikan pendapatan terbesar. Komposisi pendapatan jasa yang meliputi : biaya pasang, biaya abonemen (langganan) bulanan dan biaya pemakaian telepon untuk panggilan local dan jarak jauh, pelayanan jasa telepon dalam negeri juga termasuk penyediaan telepon umum baik kartu maupun koin.
- b. Jasa interkoneksi kepada penyelenggara telekomunikasi lain merupakan jasa telekomunikasi karena adanya penyelenggara sambungan telekomunikasi oleh pihak lain, seperti PT. Indosat. Dari hasil penyelenggara ini PT. Telkom memperoleh pendapatan yang diterima dari penyelenggara atau bagi hasil.
- c. Jasa telepon bergerak selular yaitu penyelenggaraan sambungan telepon bergerak selular (STBS) ini bekerja sama dengan pihak lain atau dengan sistem patungan atau bagi hasil.
- d. Jasa satelit merupakan jasa yang disediakan oleh PT Telkom, dari penyewaan transponden satelit dan dimulai tahun 1996 beralih pada Satelindo, namun PT Telkom terus melanjutkan jasa stasiun bumi untuk hubungan telekomunikasi melalui sistem satelit komunikasi.

- e. Jasa lainnya adalah meliputi jasa internet (TELKOMNet@instan), e-mail, *calling card*, Telex, Telegram, SLI 007, VSAT, TV Satelit TELKOM Vision dan lainnya.
- f. *TELKOMFlexi*, yang merupakan layanan jasa telekomunikasi tanpa kabel (*wireless*) dengan teknologi berbasis CDMA (*Code Division Multiple Access*).
- g. *Jaringan internet Speedy*, adalah layanan akses internet dengan menggunakan akses kabel berbasis teknologi ADSL.

#### **4.2 Struktur Organisasi PT. Telkom Kandatel Jember**

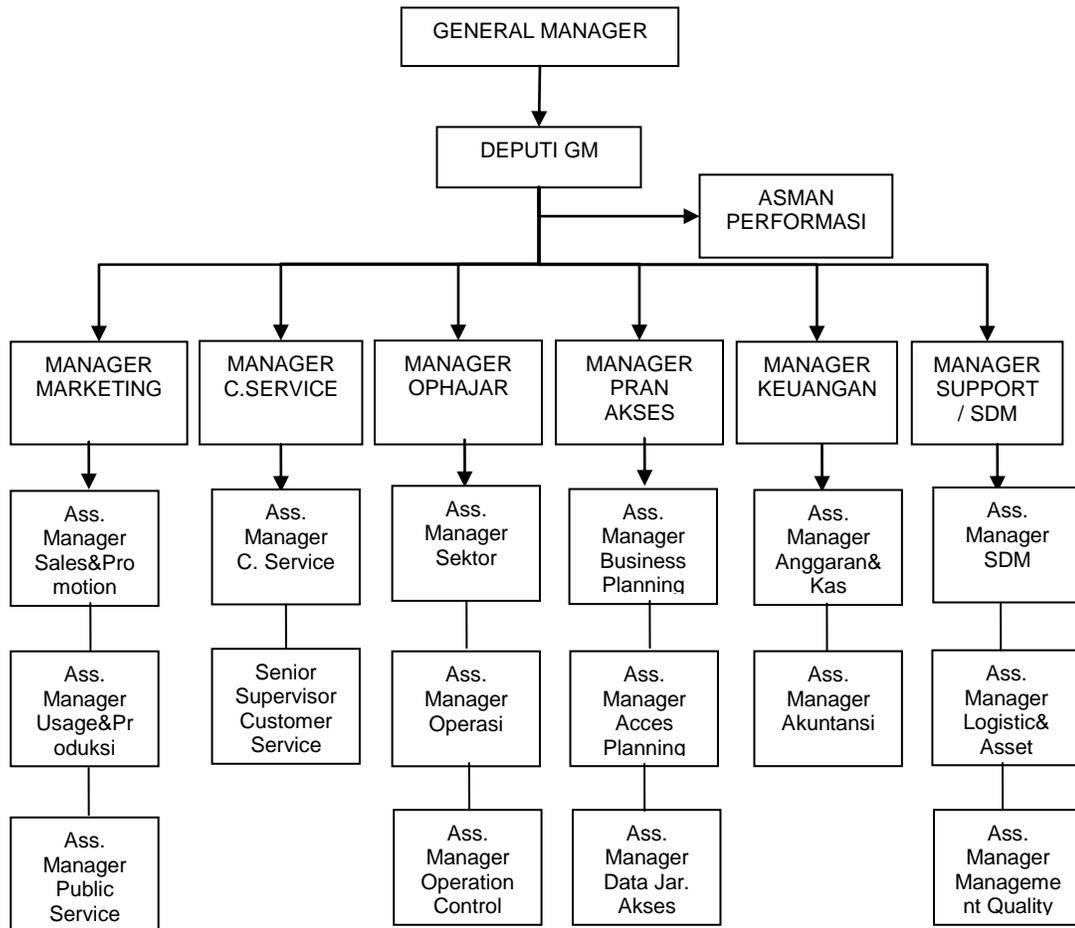
Organisasi dalam arti badan adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan organisasi dalam arti struktur adalah gambaran secara sistematis tentang hubungan kerjasama orang yang terdapat dalam suatu badan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam pengelolaan organisasinya, PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. memiliki sebuah Dewan Komisaris yang terdiri dari 1 (satu) ketua dan 4 (empat) anggota serta sebuah Dewan Direksi yang beranggotakan 1 (satu) orang Presiden Direktur atau CEO dan 4 (empat) orang anggota Dewan.

Direksi lainnya yang memiliki fungsi dari tanggung jawab yang berbeda seperti Direktur Sumber Daya dan Bisnis Pendukung/CIO, Direktur Bisnis Jaringan Telekomunikasi, Direktur Bisnis dan Jasa Telekomunikasi, dan Direktur Keuangan/CFO.

Struktur organisasi yang terdapat pada PT. Telkom adalah struktur organisasi yang berbentuk garis dan staff. Wewenang tertinggi dalam organisasi dipegang oleh satu orang pimpinan yang membawahi beberapa bagian sesuai fungsinya masing-masing. Seorang General Manager dibantu oleh seorang Deputi General Manager yang membawahi beberapa manager. Manajer sendiri membawahi beberapa bagian yang saling terkait dan saling bekerja sama dalam melaksanakan suatu tugas dan tanggung jawab.

Struktur organisasi PT Telkom Kandatel Jember secara jelas dapat dilihat pada gambar 4.1



Gambar 4.1. Struktur Organisasi

Sumber : PT. TELKOM Kandatel Jember, Tahun 2010

#### 4.2.2 Tugas dan Tanggung Jawab Unit Kerja PT Telkom Kandatel Jember

Tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian pada perusahaan tersebut adalah sebagai berikut.

a. *General Manager dan Deputy Manager*

*General Manager* dan *Deputy Manager* mempunyai tugas utama memberikan kepuasan kepada customer, *stakeholders* dan *shareholders* dengan meningkatkan kinerja Datel melalui penyediaan jasa POTS, peningkatan pendapatan, peningkatan produksi pulsa, pengoperasian dan pemeliharaan jaringan akses pelanggan serta pemberdayaan sumber daya yang menjadi kewenangannya.

Kebebasan bertindak yang dimiliki *General Manager* dan *Deputy General Manager* adalah sebagai berikut :

- 1) Menjabarkan visi, tujuan, strategi pemasaran POTS (*Plans Ordinary Telephone Service*) dan pengelolaan jaringan akses
- 2) Menetapkan sasaran dan metode proses pemasaran POTS dan pengelolaan jaringan akses yang optimal pada pelanggan
- 3) Mengelola dan mengembangkan sumber daya untuk memberikan pemasaran POTS dan pengelolaan jaringan akses yang handal pada pelanggan
- 4) Mengelola dan mengendalikan operasi dan pemeliharaan jaringan akses pelanggan
- 5) Mengelola sumber daya (keuangan, informasi, dan sebagainya) untuk keperluan pelaksanaan operasi di Kandatel

b. *Asisten Manajer Performansi*

*Asisten Manajer Performansi* mempunyai tugas utama meningkatkan kinerja dalam mengerjakan, mengkoordinir serta mengawal data yang ada di Kandatel yang bertanggung jawab kepada *Deputy General Manager* serta *Manager Support* dalam garis struktural. Unit *Public Relations* berada dibawah tanggung jawab dinas performansi. Tugas Unit *Public Relations* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Jember antara lain :

- 1) Mengelola penyelenggaraan hubungan dengan pihak internal dan eksternal perusahaan
- 2) Mengelola penyelenggaraan protokoler di lingkungan Kandatel Jember

- 3) Mempublikasi laporan manajemen di lingkungan internal Kandatel Jember sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- 4) Menetapkan informasi yang dibutuhkan untuk menunjang aktivitas *Public Relations*, baik secara internal maupun eksternal
- 5) Melakukan identifikasi dan analisa informasi yang berpengaruh terhadap citra kredibilitas perusahaan

Tanggung jawab *Publik Relations* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Jember adalah :

- 1) Kegiatan pers
- 2) Kegiatan sponsorship
- 3) Kegiatan komunikasi internal
- 4) Kegiatan penerimaan kunjungan mahasiswa
- 5) Pengelolaan dokumentasi
- 6) Kegiatan pemasangan iklan produk-produk PT. Telkom Kandatel Jember pada media massa
- 7) Kegiatan penanganan keluhan pelanggan melalui *Public Relations*  
Berperan dan bertanggung jawab sebagai pimpinan operasi.

c. Manajer *Costumer Care*

Manajer *Costumer Care* mempunyai tugas utama mengelola penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi untuk semua produk PMVIS (*Phone Mobile View Internet Service*), meningkatkan performansi pelayanan dan menjalin kepastian ketersediaan layanan jasa telekomunikasi.

Kebebasan bertindak yang dimiliki oleh Manajer *Costumer Care* adalah sebagai berikut :

- 1) Menyenggarakan pelayanan interaksi dengan pelanggan untuk semua jenis layanan dengan permintaan produk, informasi dan komplain
- 2) Mengelola outlet-outlet pelayanan
- 3) Mengendalikan tingkat pelayanan
- 4) Mengkoordinir dan memberikan pembinaan kepada karyawan di unitnya

5) Mengarahkan dan mengoptimalkan sumber daya yang menjadi kewenangan unit

d. Manajer Perencanaan Akses Bisnis

Manajer Perencanaan Akses mempunyai tugas utama membuat perencanaan akses dalam bentuk bussines plan Kandatel untuk jangka menengah. Melakukan analisa pemilihan strategi bisnis serta meningkatkan kapabilitas dan pereformansi internal Kandatel.

Kebebasan bertindak yang dimiliki oleh manajer perencanaan akses adalah sebagai berikut :

- 1) Membantu General Manajer dalam menyusun *Business Plan* Kandatel dan Kancatel.
- 2) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi kapabilitas internal Kandatel untuk bahan perencanaan bisnis dan meningkatkan .
- 3) Mengkoordinir pelaksanaan *Quality Management* untuk pencapaian performansi Datel.

e. Manajer Support

Manajer support mempunyai tugas utama mengelola pelayanan dan pengembangan SDM, mengelola pengadaan barang, sarana (inventaris, KBM, gudang), *security* dan *safety*, mengelola manajemen mutu dan *Quality Assurance*.

Kebebasan bertindak yang dimiliki oleh manajer support adalah sebagai berikut :

- 1) Penyediaan dukungan pada unit kerja Kandatel dalam perencanaan pendayagunaan, pengembangan Sumber Daya Manusia, logistik dan kualitas.
- 2) Melaksanakan administrasi SDM
- 3) Mengelola belanja dan data pegawai
- 4) Membina perencanaan dan pengembangan SDM

f. Manajer Keuangan

Manajer Keuangan mempunyai tugas utama meningkatkan dan mengevaluasi performansi data melalui pengolahan anggaran pendapatan, beban cash flow serta penyelenggaraan akuntansi dan pelaporan keuangan.

Kebebasan bertindak yang dimiliki oleh manajer keuangan adalah sebagai berikut :

- 1) Merencanakan dan menyediakan dukungan finansial kepada unit-unit di Kandatel
- 2) Menyelenggarakan dan mengkoordinir pengelolaan akuntansi Datel (Daerah Telekomunikasi)
- 3) Menyelenggarakan dan mengelola administrasi dan kesekretariatan dinas keuangan

g. Manajer Ophar Jar Akses

- 1) Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasi dan pemeliharaan jaringan kabel
- 2) Menganalisis, mengevaluasi dan unjuk kerja jarkab (Jaringan Kabel) serta peningkatan kompetensi SDM
- 3) Merencanakan anggaran dan rehabilitasi serta menggambarkan jaringan kabel
- 4) Menyelenggarakan tata usaha dan *logistic* untuk menunjang pengoperasian dan pemeliharaan jaringan kabel dan pengelolaan SSKA (*Sistem Informasi Customer*)
- 5) Mengoperasikan pemeliharaan dan perbaikan jaringan kabel, fasilitas sipil dan MDF

h. Manajer *Marketing*

Marketing mempunyai tugas utama meningkatkan kinerja dan memenuhi target pemasaran POTS (*Plans Ordinary Telephone Service*), fitur dan *public phone* melalui pengelolaan promosi dan penjualan, pengelolaan *costumer data base* pengelolaan usage quality improvement, peningkatan kapabilitas SDM dan sumber daya yang lain yang menjadi kewenangannya. Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasional penyelenggaraan jasa dan pengelolaan perangkat telekomunikasi dalam era geografis tertentu.

Kebebasan bertindak yang dimiliki oleh *Manager Marketing* adalah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan strategi dan kebijakan promosi dan pemasaran

- 2) Menetapkan *bundling and pricing product POTS (Plans Ordinary Telephone Service)*
- 3) Menetapkan strategi dan kebijakan *usage quality improvement*
- 4) Merekomendasikan mutasi internal bidang marketing

#### **4.2.3 Susunan Organisasi PT Telkom Kandatel Jember**

Adapun susunan Organisasi PT. Telkom Kandatel Jember adalah sebagai berikut :

- a. Manager Marketing membawahi.
  - 1) *Ass. Manager Sales & Promotion.*
  - 2) *Ass. Manager Usage & Produksi*
  - 3) *Ass. Manager Public Service*
- b. *Manager Ophar Jar Access* membawahi.
  - 1) *Ass. Manager Sector*
  - 2) *Ass. Manager Operasi*
  - 3) *Ass. Manager Operation Control*
- c. *Manager Perencanaan Bisnis* membawahi.
  - 1) *Ass. Manager Business Planning.*
  - 2) *Ass. Manager Access Planning.*
  - 3) *Ass. Manager Data Jaringan Akses.*
- d. *Manager Customer Service* membawahi.
  - 1) *Ass. Manager Customer Service.*
  - 2) *Senior Supervisor Customer Service.*
- e. *Manager Support* membawahi.
  - 1) *Ass. Manager SDM.*
  - 2) *Ass. Manager Logistic & Asset.*
  - 3) *Ass. Manager Management Quality.*
- f. *Manager Keuangan* membawahi.
  - 1) *Ass. Manager Anggaran & Kas*

2) *Ass. Manager* Akuntansi.

### 4.3 Karakteristik Responden

Karakteristik responden menggambarkan mengenai komposisi jenis kelamin, bidang pekerjaan (jabatan), tingkat pendidikan, dan lama bekerja karyawan PT. Telkom Kandatel Jember.

#### 4.3.1 Jenis Kelamin

Adapun jenis kelamin responden diperoleh dengan menyebarkan kuesioner dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Karyawan PT. Telkom Kandatel Jember

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1	Laki-laki	27	46%
2	Perempuan	23	54%
<b>Jumlah</b>		50	100%

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa dari 50 responden karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember terdapat 27 responden atau 54,00% adalah laki-laki dan sisanya sebanyak 23 responden atau 46,00% adalah perempuan. Dari data tersebut menunjukkan bahwa keadaan karyawan berdasarkan jenis kelamin hampir berimbang.

#### 4.3.2 Bidang Pekerjaan (Jabatan)

Adapun karakteristik responden yaitu karyawan PT. Telkom Kandatel Jember adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 Bidang Pekerjaan (Jabatan) Karyawan PT. Telkom Kandatel Jember

No	Bidang Pekerjaan (Jabatan)	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1	Bidang Pemasaran	10	20%
2	Bidang SDM	5	10%
3	Bidang Keuangan	10	20%
4	Costumer Care/Service	10	20%
5	Business Performance/Pran Akses	7	14%
6	Acces Network Operation/Ophar Jar	8	16%
	Jumlah	50	100%

Sumber : PT. Telkom Kandatel Jember

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa dari 50 responden karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember terdapat 10 responden atau 20% bagian pemasaran , 5 responden atau 10% sebagai bagian dari SDM, 10 responden atau 20% pada bagian keuangan, 10 responden atau 20% bagian *costumer care/Service*, 7 responden atau 14% pada bagian *business performance/Pran Akses*, 8 responden atau 16% bagian *acces network operation*.

#### 4.3.3 Tingkat Pendidikan

Adapun tingkat pendidikan responden diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Karyawan PT. Telkom Kandatel Jember

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1	SLTA	4	8%
2	Diploma	10	20%
3	Sarjana	36	72%
	<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Sumber : PT. Telkom Kandatel Jember

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa dari 50 responden karyawan PT. Telkom Kandatel Jember terdapat 4 responden atau 8% memiliki tingkat pendidikan SLTA, 10 responden atau 20% memiliki tingkat pendidikan Diploma, dan 36 responden atau 72% memiliki tingkat pendidikan Sarjana. Dari data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden karyawan PT. Telkom Kandatel Jember memiliki tingkat pendidikan Sarjana.

#### 4.3.4 Lama Bekerja

Adapun lama bekerja responden diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.4 Lama Bekerja Karyawan PT. Telkom Kandatel Jember

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1	Kurang dari 1 tahun	8	16%
2	1 - 3 tahun	10	20%
3	4 – 5 tahun	12	24%
4	Lebih dari 5 tahun	20	40%
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100%</b>

Sumber : PT. Telkom Kandatel Jember

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa dari 50 responden tetap, terdapat 8 responden atau 16% sudah bekerja kurang dari 1 tahun, 10 responden atau 20% sudah bekerja antara 1-3 tahun, 12 responden atau 24% sudah bekerja antara 4-5 tahun, dan 20 responden atau 40% sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun. Dari data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden karyawan tetap sudah bekerja selama 5 tahun.

## 4.4 Analisis Data

### 4.4.1 Analisis Deskriptif

#### a. Deskriptif Variabel Kompensasi (X1)

Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi (X1)

Skor	Q1		Q2		Q3	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
SS	0	0	0	0	0	0
CS	10	20	3	6	8	16
S	40	80	45	90	41	82
TS	0	0	2	4	1	2
STS	0	0	0	0	0	0
Skor	Q4		Q5		Q6	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
SS	0	0	0	0	0	0
CS	22	44	4	8	5	10
S	28	56	42	84	42	84
TS	0	0	4	8	3	6
STS	0	0	0	0	0	0
Skor	Q7					
	Jumlah	%				
SS	0	0				
CS	2	4				
S	40	80				
TS	8	16				
STS	0	0				

Sumber : Lampiran 2

Responden yaitu seluruh karyawan PT. Telkom Kandatel Jember mayoritas menjawab “setuju” untuk setiap item pertanyaan yang diajukan. Sebagian besar pertanyaan yang dibuat oleh peneliti pada variabel kompensasi (X1) ini bersifat positif, sehingga dengan jawaban responden yang cenderung menjawab setuju maka karyawan PT. Telkom Kandatel Jember melakukan hal-hal yang positif dalam melakukan setiap pekerjaannya. Akan tetapi terdapat pula responden yang menjawab item “tidak setuju” terutama untuk pertanyaan ketujuh yaitu “cara pembayaran gaji

yang menjadi hak saya sudah adil dan terbuka”. Pada pertanyaan ketujuh tersebut responden yang menjawab tidak setuju adalah 8 orang. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat karyawan yang tidak setuju dengan pernyataan bahwa pembayaran gaji yang menjadi hak karyawan sudah adil dan terbuka, akan tetapi hal tersebut dapat diatasi dengan diberikannya kompensasi pelengkap merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan “*benefits*” dan program-program pelayanan karyawan, dengan maksud pokok untuk mempertahankan keberadaan karyawan organisasi dalam jangka panjang. Serta dapat pula diberikan kompensasi keamanan dan kesehatan.

b. Deskriptif Variabel Manajemen Karir (X2)

Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Manajemen Karir (X2)

Skor	Q1		Q2		Q3	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
SS	0	0	0	0	0	0
CS	13	26	4	8	17	34
S	30	60	40	80	31	62
TS	5	10	6	12	2	4
STS	2	4	0	0	0	0
Skor	Q4		Q5		Q6	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
SS	0	0	0	0	0	0
CS	12	24	25	50	27	54
S	38	76	25	50	18	36
TS	0	0	0	0	5	10
STS	0	0	0	0	0	0
Skor	Q7		Q8		Q9	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
SS	0	0	0	0	0	0
CS	13	26	17	34	40	80
S	32	64	18	36	10	20
TS	5	10	14	28	0	0
STS	0	0	1	2	0	0

Sumber : Lampiran 2

Responden yaitu seluruh karyawan PT. Telkom Kandatel Jember mayoritas menjawab “setuju” untuk setiap item pertanyaan yang diajukan. Sebagian besar pertanyaan yang dibuat oleh peneliti pada variabel manajemen karir (X2) ini bersifat positif, sehingga dengan jawaban responden yang cenderung menjawab setuju maka karyawan PT. Telkom Kandatel Jember melakukan hal-hal yang positif dalam menjalankan hubungan personalitas antar karyawan, hubungan antar pegawai dan organisasi serta kadar politik antar karyawan dalam organisasi. Akan tetapi terdapat pula responden yang menjawab item “tidak setuju” terutama untuk pertanyaan kedelapan yaitu “kultur organisasi sudah terbuka”. Pada pertanyaan kedelapan tersebut responden yang menjawab tidak setuju adalah 14 orang. Hal ini merujuk bahwa karir menunjuk pada perkembangan karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja tertentu dalam suatu organisasi. Pengembangan karir sebagai tugas perkembangan harus diwujudkan pekerja secara individual, sedangkan dari organisasi merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia.

c. Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Skor	Q1		Q2		Q3	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
SS	0	0	0	0	0	0
CS	8	16	21	42	3	6
S	39	78	26	52	28	56
TS	3	6	3	6	19	38
STS	0	0	0	0	0	0
Skor	Q4		Q5			
	Jumlah	%	Jumlah	%		
SS	0	0	0	0		
CS	26	52	4	8		
S	24	48	34	68		
TS	0	0	12	24		
STS	0	0	0	0		

Sumber : Lampiran 2

Sebagian besar responden menjawab “setuju” atas setiap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti, akan tetapi terdapat pula responden yang menjawab item “tidak setuju” terutama untuk pertanyaan ketiga yaitu “Hubungan dengan rekan kerja sangat mempengaruhi kepuasan Bapak/Ibu/Saudara dalam bekerja”. Pada pertanyaan ketiga tersebut responden yang menjawab tidak setuju adalah 19 orang. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat karyawan yang tidak setuju dengan pernyataan bahwa kepuasan kerja itu tergantung dari hubungan dengan rekan kerja. Akan tetapi hal ini dapat diminimalisir dengan diadakannya berbagai kebijaksanaan dan kegiatan personalia yang bisa membuat kontak langsung dengan para penyelia dan karyawan dengan berbagai cara untuk mempengaruhi mereka. Di samping itu, berbagai kebijaksanaan dan kegiatan personalia mempunyai dampak pada iklim organisasi. Iklim organisasional ini memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi; dimana hal itu selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

#### d. Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Skor	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5	
	Jumlah	%								
SS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS	18	36	24	48	12	24	18	36	18	36
S	31	62	26	52	36	72	32	64	32	64
TS	1	2	0	0	2	4	0	0	0	0
STS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Sumber : Lampiran 2

Jawaban “setuju” lebih banyak dipilih oleh responden karyawan PT. Telkom Kandatel Jember untuk pertanyaan yang diajukan oleh peneliti, akan tetapi terdapat beberapa responden yang menjawab “tidak setuju”. Pertanyaan ketiga adalah pertanyaan yang jawaban tidak setuju lebih banyak dibandingkan pertanyaan lainnya yaitu 4%. Pertanyaan ketiga adalah “bapak/ibu/saudara menguasai pengetahuan

tentang pekerjaan yang dilakukan di perusahaan”, responden yang menjawab tidak setuju untuk item pertanyaan tersebut sebanyak 2 orang. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat 2 orang karyawan yang tidak dapat menguasai tentang pekerjaan yang mereka kerjakan, akan tetapi keadaan tersebut dapat diatasi dengan adanya pelatihan-pelatihan yang dimiliki oleh PT. Telkom Kandatel Jember. Pelatihan-pelatihan yang dimiliki yaitu penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik, seperti setiap bulan, kwartal, triwulan, atau semester.

#### **4.4.2 Uji Instrumen Penelitian**

##### **a. Uji Validitas**

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas alat ukur penelitian ini menggunakan korelasi *product moment pearson's* yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% dan  $r_{\text{tabel}}$  sebesar 0,273. Adapun hasil pengujian dapat dinyatakan pada tabel berikut.

**Tabel 4.9 Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Sig.	Keterangan
X <sub>1</sub>	X <sub>1.1</sub>	0,421	0,273	0,000	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,669	0,273	0,000	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,304	0,273	0,000	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,594	0,273	0,000	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,763	0,273	0,000	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,723	0,273	0,000	Valid
	X <sub>1.7</sub>	0,576	0,273	0,000	Valid
X <sub>2</sub>	X <sub>2.1</sub>	0,592	0,273	0,000	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,468	0,273	0,000	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,555	0,273	0,000	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,575	0,273	0,000	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,547	0,273	0,000	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,355	0,273	0,000	Valid
	X <sub>2.7</sub>	0,332	0,273	0,000	Valid
	X <sub>2.8</sub>	0,444	0,273	0,000	Valid
	X <sub>2.9</sub>	0,316	0,273	0,000	Valid
Z	Z <sub>1</sub>	0,524	0,273	0,000	Valid
	Z <sub>2</sub>	0,590	0,273	0,000	Valid
	Z <sub>3</sub>	0,376	0,273	0,000	Valid
	Z <sub>4</sub>	0,466	0,273	0,000	Valid
	Z <sub>5</sub>	0,617	0,273	0,000	Valid
Y	Y <sub>1</sub>	0,875	0,273	0,000	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,876	0,273	0,000	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,706	0,273	0,000	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,877	0,273	0,000	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,479	0,273	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator yang digunakan mempunyai nilai  $r$  hitung yang lebih besar dari  $r$  tabel serta signifikansinya lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data.

#### b. Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan yang baik adalah pertanyaan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan

kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas**

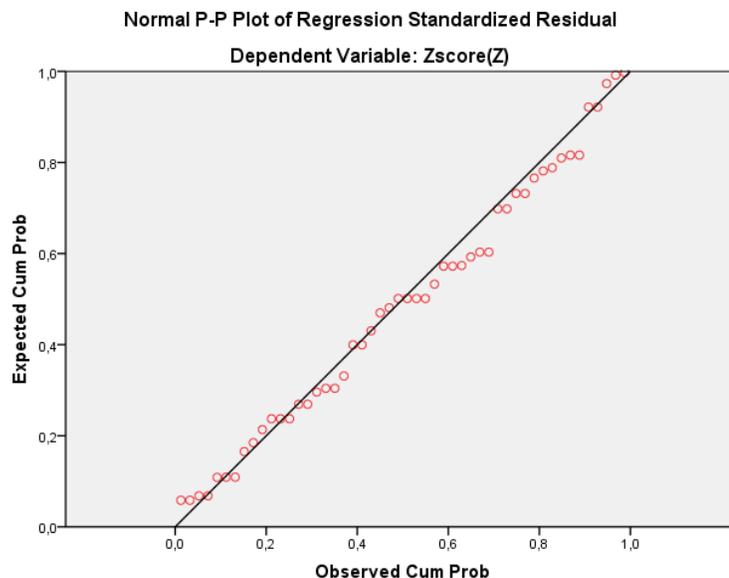
Variabel	$\alpha$	Keterangan
X <sub>1</sub>	0,732	Reliabel $\alpha > 0,2$
X <sub>2</sub>	0,682	
Z	0,671	
Y	0,797	

Sumber: Lampiran 4

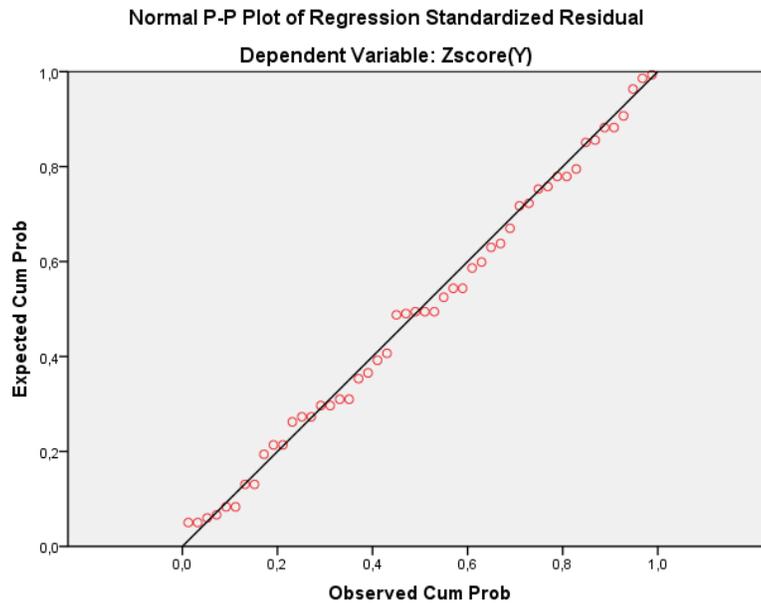
Berdasarkan Tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, karena memiliki nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,20. Menurut Santoso (2002:200) jika jumlah butir pertanyaan untuk masing-masing variabel kurang dari sepuluh item, maka angka kriteria untuk mengukur reliabilitas ini adalah 0,20.

#### 4.4.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pada penelitian ini uji normalitas menggunakan grafik normal plot. Pada grafik normal plot dapat dilihat kenormalan model regresi atas kompensasi, manajemen karir terhadap kepuasan kerja dan model regresi atas kompensasi, manajemen karir terhadap prestasi kinerja karyawan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik P-P plot berikut.



Gambar 4.2. Grafik Normal P-P Plot Jalur I terhadap Z



Gambar 4.3. Grafik Normal P-P Plot Jalur I terhadap Y

Sumber: Lampiran 5

Dengan melihat tampilan grafik normal plot dapat disimpulkan bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, grafik ini menunjukkan pola distribusi normal, dan kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normal.

#### 4.4.4 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung atas kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Telkom Kandatel Jember. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini.

Tabel 4.11 Nilai Koefisien Jalur

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta ( $\beta$ )	t-hitung	t-tabel	$\rho$ -value	Keterangan
X <sub>1</sub>	Z	0,351	4,071	2,000	0,000	signifikan
X <sub>2</sub>	Z	0,243	3,255	2,000	0,002	signifikan
X <sub>1</sub>	Y	0,239	2,080	2,000	0,043	signifikan
X <sub>2</sub>	Y	0,325	3,436	2,000	0,001	signifikan
Z	Y	0,524	3,142	2,000	0,003	signifikan

Sumber: Lampiran 6

a. Pengaruh Variabel Kompensasi (X<sub>1</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,351 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,000. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ) atau t-hitung lebih besar dari t-tabel ( $4,071 > 2,000$ ) maka H<sub>0</sub> ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

b. Pengaruh Variabel Manajemen Karir (X<sub>2</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel manajemen karir terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,243 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,002. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,002 < 0,05$ ) atau t-hitung lebih besar dari t-tabel ( $3,255 > 2,000$ ) maka H<sub>0</sub> ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan manajemen karir terhadap kepuasan kerja.

c. Pengaruh Variabel Kompensasi (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompensasi terhadap kinerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,239 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,043. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,043 < 0,05$ ) atau t-hitung lebih besar dari t-tabel ( $2,080 > 2,000$ ) maka H<sub>0</sub> ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh Variabel Manajemen Karir (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (Y)

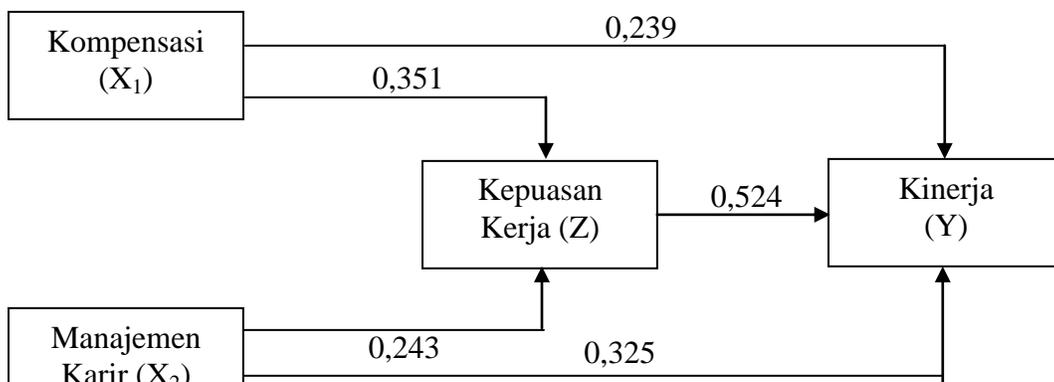
Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel manajemen karir terhadap kinerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,325 dengan  $p$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) atau t-hitung lebih besar dari t-tabel ( $3,436 > 2,000$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan manajemen karir terhadap kinerja karyawan.

e. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,524 dengan  $p$ -value sebesar 0,003. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,003 < 0,05$ ) atau t-hitung lebih besar dari t-tabel ( $3,142 > 2,000$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

f. Perhitungan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Bagian ini menjelaskan perhitungan pengaruh variabel kompensasi ( $X_1$ ) dan manajemen karir ( $X_2$ ) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja (Y), melalui variabel *intervening* kepuasan kerja (Z). Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan, maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dengan hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*) (Ramadania dalam Jauhari, 2004: 52). Berikut penghitungan hipotesis koefisien alurnya:



Gambar 4.4 Hasil Analisis Jalur

Sumber: Tabel 4.11 dan Lampiran 6

- 1) Pengaruh  $X_1$  terhadap Z  
*Direct*;  $X_1 \rightarrow Z = (0,351)$  = 0,351
- 2) Pengaruh  $X_2$  terhadap Z  
*Direct*;  $X_2 \rightarrow Z = (0,243)$  = 0,243
- 3) Pengaruh  $X_1$  terhadap Y  
*Direct*;  $X_1 \rightarrow Y = (0,239)$  = 0,239
- 4) Pengaruh  $X_2$  terhadap Y  
*Direct*;  $X_2 \rightarrow Y = (0,325)$  = 0,325
- 5) Pengaruh Tidak Langsung variabel kompensasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)  
*Indirect*;  $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,351).(0,524)$  = 0,183
- 6) Total Pengaruh variabel kompensasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)  
*Direct*;  $X_1 \rightarrow Z = (0,351)$  = 0,351  
*Indirect*;  $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,351).(0,524)$  = 0,183  
*Total Effect*;  $0,351 + 0,183 = 0,534$
- 7) Pengaruh Tidak Langsung variabel manajemen karir ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)  
*Indirect*;  $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,243).(0,524)$  = 0,127
- 8) Total pengaruh variabel manajemen karir ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)  
*Direct*;  $X_2 \rightarrow Z = (0,243)$  = 0,243  
*Indirect*;  $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,243).(0,524)$  = 0,127  
*Total Effect*;  $0,243 + 0,127 = 0,37$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pada lampiran, tampak bahwa total pengaruh variabel kompensasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 0,534 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,351 dan pengaruh tidak langsung sebesar

0,183. Total pengaruh variabel manajemen karir ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 0,37 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,243 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,127. Secara keseluruhan pengaruh langsung variabel kompensasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,351, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,183. Secara keseluruhan pengaruh langsung variabel manajemen karir terhadap kinerja adalah sebesar 0,243, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,127. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kompensasi dan manajemen karir mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan pada perhitungan diatas, variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kepuasan kerja (Z) adalah variabel kompensasi ( $X_1$ ) yaitu sebesar 0,351. Sedangkan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja (Y) adalah variabel kompensasi ( $X_1$ ) yaitu sebesar 0,351. Dan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja (Y) melalui variabel *intervening* kepuasan kerja (Z) adalah variabel kompensasi ( $X_1$ ) yaitu sebesar 0,534.

#### **4.4.5 Uji Asumsi Klasik**

Untuk mendapatkan model empiris yang tepat maka koefisien regresi harus memenuhi syarat *Best Linear Unbiased Estimation* (BLUE). Untuk memperoleh hasil koefisien yang BLUE harus memenuhi asumsi klasik yaitu data berdistribusi normal atau mendekati normal, tidak ada multikolinearitas, tidak heteroskedastisitas, dan tidak terjadi autokorelasi.

##### **a. Uji Multikolinearitas**

Multikolinearitas berarti terjadi interkorelasi antar variabel bebas yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak di luar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi

multikolinearitas. Apabila koefisien korelasi terletak di dalam batas-batas penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinearitas.

**Tabel 4.12 *Collinearity Statistic***

<b>Pengujian</b>	<b>Variabel</b>	<b>VIF</b>	<b>Keterangan</b>
Z	X <sub>1</sub>	2,083	Tidak ada multikolinearitas
	X <sub>2</sub>	2,083	
Y	X <sub>1</sub>	2,817	Tidak ada multikolinearitas
	X <sub>2</sub>	2,552	
	Z	3,051	

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat pada lampiran 7 dan nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 10.

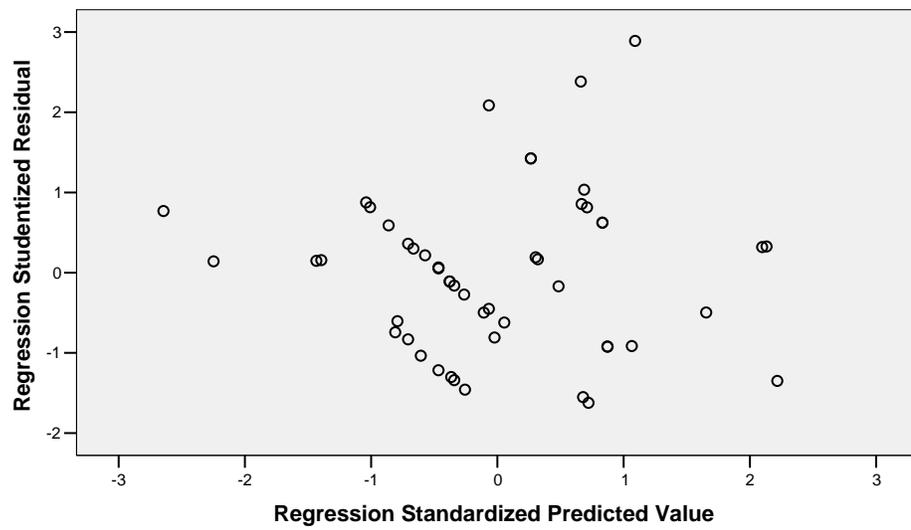
b. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Prosedur dilakukan adalah mendeteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatter plot* pada lampiran 7, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (*points*) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

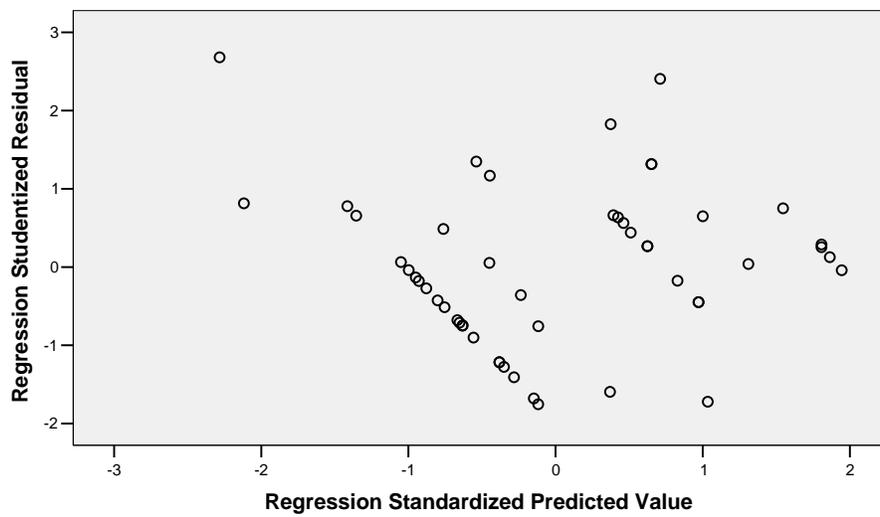
## Scatterplot

Dependent Variable: Kepuasan kerja (Z)



## Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)



Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 7

Hasil analisis dari grafik *scatterplots* pada gambar 4.3 terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi baik pada pengujian terhadap perilaku kerja maupun pengujian terhadap kinerja.

#### c. Uji Autokorelasi

Autokorelasi didefinisikan sebagai korelasi antar anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Untuk menguji adanya autokorelasi dapat dideteksi dengan Durbin-Watson *test*. Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai Durbin-Watson *test* dengan tabel uji Durbin-Watson. Adapun nilai Durbin-Watson tabel untuk  $n = 50$  pada *level of significant* 5% dengan  $k = 2$  didapatkan nilai  $d_L$  sebesar 1,462 dan nilai  $d_U$  sebesar 1,628, sedangkan nilai Durbin-Watson tabel untuk  $n = 50$  pada *level of significant* 5% dengan  $k = 3$  didapatkan nilai  $d_L$  sebesar 1,421 dan nilai  $d_U$  sebesar 1,674.

Dari hasil uji Durbin-Watson ( $d$ ) yang dilakukan didapatkan nilai sebesar 2,155 (untuk pengujian terhadap Z) dan 1,912 (untuk pengujian terhadap Y). Berdasarkan uji autokorelasi yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa model empiris yang dibangun telah memenuhi asumsi berdasarkan kriteria, yaitu  $H_0$  akan diterima jika  $d_U < d < 4 - d_U$  atau  $(1,628 < 2,155 < 2,372$  dan  $1,674 < 1,912 < 2,326)$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi antar variabel independen.

## 4.5 Pembahasan

Secara garis besar hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hipotesis yang dimaksud adalah kompensasi dan manajemen karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kompensasi dan manajemen karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta kompensasi dan manajemen karir berpengaruh terhadap kinerja

melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember. Berikut pembahasan dari hipotesis tersebut.

#### **4.5.1 Pengaruh Kompensasi ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ )**

Asumsi yang diajukan pada hipotesis pertama yang menyatakan bahwa diduga kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember terpenuhi, karena berdasarkan hasil pengujian menunjukkan variabel kompensasi memiliki  $p$ -value yang lebih kecil dari 0,05. Adapun besarnya koefisien regresi untuk variabel kompensasi adalah 0,351. Nilai koefisien regresi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,351.

Berdasarkan asumsi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi pada PT. Telkom Kandatel Jember besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian item-item yang dinilai dapat menghasilkan pengaruh terhadap kepuasan kerja perlu lebih ditingkatkan agar karyawan semakin merasa lebih nyaman dari kondisi yang sekarang.

Karyawan akan menjalankan setiap tugas yang diberikan dengan sebaik mungkin. Apabila setiap tugas tersebut dapat dijalankan sesuai dengan yang dibebankan kepadanya, maka dampak yang diterima adalah motivasi tersendiri dan produktivitas akan meningkat. Di setiap perusahaan atau organisasi tentu mempunyai sebuah kebijakan, ketaatan kepada peraturan. Kebijakan merupakan sarana untuk menciptakan perusahaan yang kondusif. Karyawan harus mentaati setiap kebijakan dan peraturan yang dibuat oleh perusahaan. Bisa dijelaskan karyawan yang datangnya lebih awal adalah kewajiban dan pulang akhir merupakan tanggung jawab. Apabila setiap karyawan mempunyai keinginan seperti itu maka produktivitas dan ketaatan pada peraturan bisa berjalan dengan baik dan juga memotivasi semangat kerjasama antar rekan kerja. Berikut ini item-item yang dapat menghasilkan pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah terdiri dari gaji pokok, tunjangan, bonus, bantuan social untuk para karyawan, program asuransi untuk para karyawan, pengakuan kerja, mekanisme system pembayaran.

Samsudin Sadili (2008 : 187) Menurut Flippo dalam bukunya *Principle of Personal Management*, *kompensasi* adalah harga untuk jasa yang diterima atau diberikan oleh orang lain bagi kepentingan seseorang atau badan hukum. Dessler dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, menyatakan *kompensasi* adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Kompensasi mempunyai dua aspek. *Pertama*, pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus; dan *kedua* pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan, seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan.

Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun.

#### **4.5.2 Pengaruh Manajemen Karir ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ )**

Asumsi yang diajukan pada hipotesis kedua yang menyatakan bahwa diduga manajemen karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember terpenuhi, karena berdasarkan hasil pengujian menunjukkan variabel manajemen karir memiliki *p-value* yang lebih kecil dari 0,05. Adapun besarnya koefisien regresi untuk variabel manajemen karir adalah 0,243. Nilai koefisien regresi pengaruh manajemen karir terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,243.

Berdasarkan asumsi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen karir pada PT. Telkom Kandatel Jember besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sdm pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan

meningkat itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pekerja untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkan atau dicita-citakannya. Pengertian pengembangan karir terhadap kepuasan kerja memberikan tekanan kembali pada pentingnya para pekerja memiliki kemampuan kerja yang prima, agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Dengan kemampuan kerja yang prima itu akan semakin besar kemungkinan organisasi/perusahaan mencapai tujuan bisnisnya secara maksimal. Tingkat efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kerja itu, sangat ditentukan oleh pengembangan kemampuan para pekerja, yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, kerjasama dalam tim, pemecahan masalah dan berbagai kemampuan manajerial lainnya. Dari pengembangan dan peningkatan itu, diharapkan hasil sebagai muaranya adalah terwujudnya produktivitas yang tinggi.

Berdasarkan kondisi seperti diuraikan diatas harus dikembangkan pengertian dan sikap yang tidak mengartikan sukses karir adalah promosi. Sukses karir harus dikaitkan dengan program pengembangan sebagai usaha memberikan rasa kepuasan bagi para pekerja, dengan memenuhi kebutuhan masing-masing sesuai prestasi kerjanya.

#### **4.5.3 Pengaruh Kompensasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Asumsi yang diajukan pada hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa diduga kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember terpenuhi, karena berdasarkan hasil pengujian menunjukkan variabel kompensasi memiliki *p-value* yang lebih kecil dari 0,05. Adapun besarnya koefisien regresi untuk variabel adalah 0,239. Setelah melakukan pengujian dan analisa, maka diambil kesimpulan bahwa kompensasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y) karyawan PT. Telkom Kandatel Jember.

Suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan.

Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logis, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandangan para karyawan.

Departemen personalia biasanya merancang dan mengadministrasikan kompensasi karyawan. Bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat, harga mereka. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis.

Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Di samping itu, kompensasi sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Bila pengupahan dan penggajian tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya. Bahkan bila karyawan tidak ke luar, mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas mereka.

#### **4.5.4 Pengaruh Manajemen Karir ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)**

Asumsi yang diajukan pada hipotesis keempat yang menyatakan bahwa diduga manajemen karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember terpenuhi, karena berdasarkan hasil pengujian menunjukkan variabel manajemen karir memiliki *p-value* yang lebih kecil dari 0,05. dapat

besarnya koefisien regresi untuk variabel manajemen karir adalah 0,325. Setelah melakukan pengujian dan analisa, maka diambil kesimpulan bahwa manajemen karir ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y) karyawan PT. Telkom Kandatel Jember.

Nawawi Hadari (2008 : 296) Dalam pendekatan baru melalui kegiatan Manajemen SDM, penanggung jawab utama, pertama dan terakhir manajemen karir berada pada para pekerja masing-masing secara individual. Sedangkan organisasi/perusahaan memikul tanggung jawab yang bersifat menunjang. Tanggung jawab itu dilakukan dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja yang berpotensi dalam bisnis, memperoleh peluang untuk mengembangkan karirnya masing-masing.

Sehubungan dengan itu manajemen karir dengan pendekatan baru dimanifestasikan sebagai berikut :

1. Pengembangan karir harus diterima bukan sekedar berarti promosi ke jabatan/posisi yang lebih tinggi. Pengembangan karir adalah dorongan untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Dengan demikian berarti juga merupakan motivasi untuk mewujudkan karir yang sukses.
2. Sukses karir yang dimaksud di atas berarti seorang pekerja mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam suatu atau setiap jabatan/posisi yang dipercayakan oleh organisasi/perusahaan, karena dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Gejala rasa puas itu terlihat dari terhindarnya pekerja dari stress, penasaran/keluhan, dan berbagai gejala psikologis lainnya yang dapat merugikan dirinya atau organisasi/perusahaan.
3. Sukses dalam pengembangan karir yang berarti mengalami kemajuan dalam bekerja, adalah meningkatnya pengetahuan dan keterampilan/keahlian, sehingga menjadi lebih berprestasi/produktif sebagai pekerja yang kompetitif. Dengan demikian focus pengembangan karir tidak sekedar pada promosi, tetapi bertumpu pada perasaan ikut berperan dalam mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan, dengan memberikan kontribusi yang semakin baik. Kemampuan yang meningkat itu memungkinkan seorang pekerja untuk memenangkan persaingan dalam

mewujudkan posisi/jabatan yang dicita-citakannya. Kepuasan itu akan semakin besar apabila sukses itu sejalan dengan tugas perkembangan berdasarkan usianya.

4. Para pekerja harus menyadari bahwa untuk memperoleh kemajuan dalam bekerja merupakan tanggung jawabnya sendiri. Dengan kata lain pengembangan karir berada di tangan pekerja masing-masing yang memerlukan kemampuan mengelola (manajemen) diri sendiri. Manajemen itu harus dilakukan terhadap usaha untuk memenuhi persyaratan pekerjaan/jabatan di masa sekarang, dan yang diinginkannya di masa depan. Dengan kata lain memiliki kemauan dan kemampuan untuk maju dalam pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu para pekerja perlu memiliki program pengembangan karir masing-masing secara individual.

Semua ini akan berdampak pada kinerja perusahaan karena para pekerja menyadari betapa pentingnya manajemen karirnya masing-masing. Sukses dalam pengembangan karir yang berarti mengalami kemajuan dalam bekerja, adalah meningkatnya pengetahuan dan keterampilan/keahlian, sehingga menjadi lebih berprestasi/produktif sebagai pekerja yang kompetitif. Dengan demikian focus pengembangan karir tidak sekedar pada promosi, tetapi bertumpu pada perasaan ikut berperanan dalam mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan, dengan memberikan kontribusi yang semakin baik.

#### **4.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y)**

Asumsi yang diajukan pada hipotesis kelima yang menyatakan bahwa diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember terpenuhi, karena berdasarkan hasil pengujian menunjukkan masing-masing variabel kepuasan kerja memiliki *p-value* yang lebih kecil dari 0,05. Adapun besarnya koefisien regresi untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,524. Nilai koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,524.

Kepuasan kerja merupakan cermin dari tingkah laku seseorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang ada. Kepuasan kerja tidak hanya

perwujudan pandangan para pekerja terhadap pekerjaan dan peranan yang dipegangnya misalnya pimpinan atau karyawan. Akan tetapi juga perwujudan pandangan mereka para pekerja terhadap lingkungan tempat mereka tinggal dan terhadap dirinya sendiri. Apabila kepuasan kerja yang muncul dapat diterima perusahaan dengan baik, maka dengan sendirinya akan berdampak pada peningkatan kerja. Dari hasil pengujian dan analisa didapatkan bahwa hipotesis ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pada saat bekerja yang dimiliki oleh karyawan PT. Telkom Kandatel Jember sudah berjalan dengan baik yaitu dengan adanya peningkatan kerja.

Temuan penelitian ini mendukung teori dari Kreitner and Kinicki (2009: 394) yang menyatakan pada saat perilaku kerja tidak dapat dipantau langsung alternatif terbaik adalah dengan melacak hasilnya. Hal ini sejalan dengan temuan dilapangan bahwa karyawan merasa yakin apa yang dilakukan di dalam menjalankan tugasnya akan terus di pantau yang pada gilirannya untuk meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya teori *reinforcement* tentang pendekatan perilaku dan konsekuensinya Robbins (2002: 64-65) mendorong perilaku dan membantu menjelaskan masalah motivasi, serta merupakan faktor penting untuk mempengaruhi perilaku kerja untuk mencapai prestasi kerja (kinerja).

Menurut Strauss dan Sayles dalam Handoko Hani (2008 : 196) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan (kadang-kadang) berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja

mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan.

Prestasi kerja yang lebih baik mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Di lain pihak bila penghargaan dipandang tidak mencukupi untuk suatu tingkat prestasi kerja mereka, ketidakpuasan kerja cenderung terjadi. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang.

## **BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember. Adapun besarnya tingkat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,351.
2. Manajemen karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember. Adapun besarnya tingkat pengaruh manajemen karir terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,243.
3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember. Adapun besarnya tingkat pengaruh kompensasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,239.
4. Manajemen karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember. Adapun besarnya tingkat pengaruh manajemen karir terhadap kinerja adalah sebesar 0,325.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember. Besarnya tingkat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,524.

### **5.2 Saran**

Mengacu pada kesimpulan di atas, maka dapat diberikan saran sebagai berikut. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi dan manajemen karir mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Prestasi kerja yang lebih baik mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi

yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Di lain pihak bila penghargaan dipandang tidak mencukupi untuk suatu tingkat prestasi kerja mereka, ketidakpuasan kerja cenderung terjadi. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Oleh karena itu disarankan hendaknya perusahaan selalu memperhatikan kebijakannya khususnya yang berkaitan dengan kompensasi dan manajemen karir tersebut, seperti perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan karena hal ini sangat penting bagi perusahaan. Program-program kompensasi penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya.

### Daftar Pustaka

- Algifari, 2009. *Analisis Regresi : Teori, Kasus dan Solusi Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- As'ad, Mohammad. 1998. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberti.
- Davis, Keith. 1998. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 2. Edisi ketujuh. Jakarta : Erlangga.
- Gujarati, Damodar. 1999. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta : Erlangga.
- Handoko, T.Hani. 2010. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Luthans, Fred. 1997. *Organizational Behaviours*. USA : Irwin McGrow Hill.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif*. Yogyakarta: UGM.
- Riduwan dan kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung : Alfabeta.
- Robbins, Stepen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.

- Samsudin, Hadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia
- Santoso, Singgih. 2004. *Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo kelompok Gramedia.
- Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis Data Menggunakan SPSS13*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi : Aksara.
- 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.
- Wexley, K.N dan Yukl, G.A. 1997. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Richard D. Irwin
- Yarnest J. McCormink, 1985. *Industrial Psychology*. New York : Prentice Hall, Inc.

**Lampiran 1****Daftar Kuesioner****DAFTAR PERNYATAAN (KUESIONER)**

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/Saudari.

Karyawan PT. Telkom Kandatel Jember

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat menyelesaikan studi program S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk memberikan informasi dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tersedia dalam kuisisioner penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “*Pengaruh Kompensasi dan Manajemen Karir Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember*” jawaban yang diberikan tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiannya.

Peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/Saudari yang berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini.

Hormat saya,

Peneliti



**a. Kompensasi (X1)**

No	Pernyataan	SS	CS	S	TS	STS
1	Penetapan gaji pokok yang berdasarkan masa kerja dan posisi sudah adil dan terbuka					
2	Penetapan tunjangan yang berdasarkan masa kerja dan posisi sudah adil dan terbuka					
3	Pemberian bonus berupa uang, barang serta fasilitas yang diberikan sudah adil dan terbuka					
4	Bantuan social yang diberikan oleh perusahaan sudah adil dan terbuka					
5	Program asuransi untuk karyawan sudah adil dan memadai					
6	Pengakuan kerja yang dilakukan perusahaan sudah cukup adil.					
7	Cara pembayaran gaji yang menjadi hak saya sudah adil dan terbuka					

**b. Manajemen Karir (X2)**

No	Pernyataan	SS	CS	S	TS	STS
1	Hubungan pegawai dan organisasi sangat terbuka					
2	Personalitas pegawai dapat dikontrol (trllu emosional, apatis,trllu curang, ambisius, curang,dll)					
3	Faktor2 eksternal dalam perusahaan jarang terjadi (intervensi dri phak luar)					
4	Kadar politik dalam organisasi tidak dominan					
5	Sistem penghargaan dalam oganisasi sudah adil dan terbuka					
6	Jumlah pegawai dalam organisasi sudah memadai					
7	Ukuran organisasi cukup memadai (jmlah jabatan yg ada)					
8	Kultur organisasi sudah terbuka					
9	Tipe manajemen dalam organisasi cukup adil dan terbuka					

**c. Kepuasan kerja (Z)**

No	Pernyataan	SS	CS	S	TS	STS
1	Imbalan yang Bapak/ibu/saudara dapatkan sesuai dengan pekerjaan anda					
2	Pekerjaan Bapak/ibu/saudara sesuai dengan minat dan bakat anda					
3	Hubungan dengan rekan kerja sangat mempengaruhi kepuasan Bapak/ibu/saudara dalam bekerja					
4	Promosi pekerjaan yang dilakukan perusahaan sudah cukup adil dan terbuka bagi Bapak/ibu/saudara					
5	Kepenyeliaan di perusahaan sangat adil dan terbuka bagi Bapak/ibu/saudara					

**d. Kinerja Karyawan (Y)**

No	Pernyataan	SS	CS	S	TS	STS
1	Bapak/ibu/saudara mampu menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan waktu&target yg ditentukan perusahaan					
2	Bapak/ibu/saudara mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar operasional yg ditentukan perusahaan					
3	Bapak/ibu/saudara menguasai pengetahuan tentang pekerjaan yg dilakukan di perusahaan					
4	Bapak/ibu/saudara dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan kreatif					
5	Bapak/ibu/saudara bertanggung jawab terhadap hasil kerja yang telah dibebankan oleh perusahaan					

**Lampiran 2**  
**Rekapitulasi Data Jawaban Responden**

No.	Kompensasi							
Resp.	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1
1	3	3	3	3	3	3	3	21
2	3	3	3	3	3	3	3	21
3	4	4	3	4	4	4	4	27
4	3	2	3	3	2	2	2	17
5	3	3	4	3	3	3	3	22
6	3	3	3	3	3	3	3	21
7	3	3	2	3	3	3	3	20
8	3	3	3	3	2	2	2	18
9	3	3	3	3	3	3	3	21
10	3	3	3	3	3	3	3	21
11	3	3	3	3	3	3	3	21
12	3	3	3	4	3	3	3	22
13	4	3	3	4	3	3	3	23
14	4	3	3	3	3	3	3	22
15	3	3	3	3	3	3	3	21
16	3	3	4	4	3	3	2	22
17	3	3	3	4	3	3	3	22
18	3	3	3	3	3	3	3	21
19	4	3	3	4	3	3	3	23
20	3	3	4	4	3	3	2	22
21	3	4	4	4	3	4	3	25
22	3	3	3	3	3	3	3	21
23	3	3	3	3	3	3	3	21
24	3	3	3	3	3	3	3	21
25	3	3	3	3	3	3	3	21
26	3	3	3	3	3	3	3	21
27	4	3	3	3	3	3	3	22
28	3	3	3	3	3	3	3	21
29	3	3	3	4	3	3	3	22
30	3	3	3	3	3	3	3	21
31	3	3	3	3	3	3	3	21
32	4	3	3	4	4	4	4	26
33	3	3	3	3	3	3	3	21
34	3	3	4	4	3	4	3	24
35	3	3	3	4	4	3	3	23
36	4	3	3	3	3	3	3	22
37	3	3	3	4	3	3	3	22

38	3	3	3	4	3	3	3	22
39	3	4	3	4	4	3	3	24
40	4	3	3	4	2	2	2	20
41	3	3	3	3	3	3	3	21
42	3	3	3	3	3	3	3	21
43	3	3	3	3	3	3	3	21
44	3	3	3	3	3	3	3	21
45	3	3	4	4	3	3	2	22
46	4	3	3	4	3	3	3	23
47	3	3	4	4	3	3	3	23
48	3	3	4	4	3	3	2	22
49	3	2	3	4	2	4	2	20
50	4	3	3	4	3	3	3	23

No. Resp.	Manajemen Karir									
	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2
1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28
2	2	2	3	3	3	4	3	2	3	25
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30
4	3	3	3	3	3	2	3	1	3	24
5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	32
6	4	3	3	3	4	3	3	2	3	28
7	3	3	3	3	3	4	3	2	3	27
8	3	3	3	3	3	2	2	2	3	24
9	3	3	3	3	3	4	3	2	4	28
10	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
11	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28
12	2	3	4	4	4	3	3	4	3	30
13	4	3	4	4	4	3	3	3	3	31
14	3	2	4	3	4	4	3	2	3	28
15	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
16	3	3	3	3	3	4	4	3	4	30
17	4	3	4	3	4	4	4	3	3	32
18	3	3	2	3	3	4	4	4	3	29
19	2	3	4	4	4	3	3	4	3	30
20	4	3	4	4	4	3	3	4	3	32
21	4	3	4	4	4	4	3	4	4	34
22	1	3	3	3	4	2	3	4	3	26
23	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28
24	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26
25	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
26	2	2	3	3	3	4	4	3	3	27
27	4	4	4	4	4	3	3	2	3	31

28	3	3	3	3	3	4	4	4	3	30
29	4	4	4	3	4	4	3	3	3	32
30	3	3	3	3	4	3	3	2	3	27
31	3	3	2	3	3	4	4	4	3	29
32	4	4	4	4	4	3	3	2	3	31
33	3	3	3	3	3	4	4	3	3	29
34	4	3	3	4	4	4	4	3	4	33
35	4	4	4	3	4	4	3	3	3	32
36	3	2	4	3	4	4	3	2	3	28
37	3	3	4	4	4	3	3	4	3	31
38	3	3	3	3	3	4	4	3	3	29
39	3	3	3	3	3	4	4	3	4	30
40	2	2	3	3	3	4	3	2	3	25
41	3	3	3	3	3	4	3	2	3	27
42	1	3	3	3	4	2	3	4	3	26
43	3	3	3	3	3	4	4	3	4	30
44	4	3	3	3	4	3	3	2	3	28
45	3	3	3	3	4	4	2	4	4	30
46	3	3	4	4	4	3	3	4	3	31
47	4	3	4	4	4	3	3	3	3	31
48	3	3	3	3	4	4	2	4	4	30
49	3	2	3	3	3	3	2	4	3	26
50	3	3	4	4	4	3	3	4	3	31

No. Resp.	Kepuasan Kerja					
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z
1	3	4	2	4	2	15
2	3	3	3	3	3	15
3	4	3	3	4	4	18
4	3	3	2	3	2	13
5	3	4	3	4	3	17
6	3	3	3	3	3	15
7	3	4	2	4	2	15
8	3	3	2	3	2	13
9	3	2	3	3	3	14
10	3	2	3	3	3	14
11	3	3	3	3	2	14
12	3	4	2	4	3	16
13	2	4	4	4	2	16
14	3	3	2	4	3	15
15	3	2	2	4	3	14
16	3	4	2	4	3	16
17	3	3	2	4	3	15

18	3	3	2	3	3	14
19	3	4	3	4	3	17
20	4	3	3	4	3	17
21	4	4	3	3	3	17
22	3	3	2	3	3	14
23	3	3	3	4	2	15
24	3	3	3	3	3	15
25	3	3	3	3	2	14
26	3	3	3	3	3	15
27	4	4	2	4	4	18
28	3	3	3	3	3	15
29	3	3	2	4	3	15
30	3	3	3	4	2	15
31	3	3	3	3	3	15
32	4	4	2	4	4	18
33	3	3	3	3	3	15
34	4	4	3	3	3	17
35	4	4	4	3	4	19
36	4	3	3	4	3	17
37	3	4	3	3	3	16
38	3	3	2	4	3	15
39	3	4	2	4	3	16
40	3	4	2	3	2	14
41	3	4	2	3	2	14
42	3	3	3	3	3	15
43	2	3	3	4	3	15
44	3	3	3	3	3	15
45	3	4	3	4	3	17
46	3	4	3	4	3	17
47	2	4	4	4	2	16
48	3	4	3	4	3	17
49	3	3	2	3	3	14
50	3	4	3	4	3	17

No.	Kinerja Karyawan					
Resp.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y
1	3	3	3	3	4	16
2	3	3	3	3	3	15
3	4	4	4	4	4	20
4	3	3	3	3	3	15
5	4	4	4	4	3	19
6	3	3	3	3	3	15

7	3	4	2	3	4	16
8	2	3	3	3	3	14
9	3	3	3	3	3	15
10	3	3	3	3	3	15
11	3	3	3	3	3	15
12	4	4	3	4	3	18
13	4	4	4	4	3	19
14	3	3	3	3	4	16
15	3	3	3	3	3	15
16	4	4	4	4	3	19
17	4	4	3	3	4	18
18	3	3	3	3	3	15
19	4	4	3	4	3	18
20	3	3	4	3	4	17
21	4	4	4	4	4	20
22	3	3	3	3	3	15
23	3	4	3	3	4	17
24	3	3	3	3	3	15
25	3	3	3	3	3	15
26	3	3	3	3	3	15
27	4	4	4	4	3	19
28	3	3	3	3	3	15
29	4	4	3	3	4	18
30	3	4	3	3	4	17
31	3	3	3	3	3	15
32	4	4	4	4	4	20
33	3	3	3	3	3	15
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	4	4	4	20
36	3	3	3	3	4	16
37	4	4	3	4	3	18
38	3	4	2	3	4	16
39	4	4	4	4	4	20
40	3	3	3	3	3	15
41	3	3	3	3	3	15
42	3	3	3	3	3	15
43	3	3	3	3	3	15
44	3	3	3	3	3	15
45	3	4	3	4	4	18
46	4	4	3	4	3	18
47	4	4	4	4	3	19
48	3	4	3	4	4	18
49	3	3	3	3	3	15
50	4	4	3	4	3	18

### Lampiran 3 Uji Validitas Variabel Penelitian

#### Variabel Kompensasi (X1)

Correlations

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1
x1.1 Pearson Correlation	1	,127	-,175	,262	,125	,075	,255	,421**
Sig. (2-tailed)		,380	,225	,066	,387	,603	,074	,002
N	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.2 Pearson Correlation	,127	1	,136	,199	,634**	,312*	,459**	,669**
Sig. (2-tailed)	,380		,346	,166	,000	,027	,001	,000
N	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.3 Pearson Correlation	-,175	,136	1	,394**	,000	,216	-,366**	,304*
Sig. (2-tailed)	,225	,346		,005	1,000	,132	,009	,032
N	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.4 Pearson Correlation	,262	,199	,394**	1	,201	,316*	-,127	,594**
Sig. (2-tailed)	,066	,166	,005		,161	,025	,379	,000
N	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.5 Pearson Correlation	,125	,634**	,000	,201	1	,503**	,696**	,763**
Sig. (2-tailed)	,387	,000	1,000	,161		,000	,000	,000
N	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.6 Pearson Correlation	,075	,312*	,216	,316*	,503**	1	,495**	,723**
Sig. (2-tailed)	,603	,027	,132	,025	,000		,000	,000
N	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.7 Pearson Correlation	,255	,459**	-,366**	-,127	,696**	,495**	1	,576**
Sig. (2-tailed)	,074	,001	,009	,379	,000	,000		,000
N	50	50	50	50	50	50	50	50
x1 Pearson Correlation	,421**	,669**	,304*	,594**	,763**	,723**	,576**	1
Sig. (2-tailed)	,002	,000	,032	,000	,000	,000	,000	
N	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).

## Variabel Manajemen Karir (X2)

### Correlations

	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2
x2.1 Pearson Correlation	1	,449**	,352*	,264	,279*	,219	,066	-,203	,084	,592**
Sig. (2-tailed)		,001	,012	,064	,050	,127	,651	,158	,563	,000
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x2.2 Pearson Correlation	,449**	1	,217	,261	,269	-,142	,025	,056	,045	,468**
Sig. (2-tailed)	,001		,130	,067	,058	,324	,864	,700	,757	,001
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x2.3 Pearson Correlation	,352*	,217	1	,644**	,706**	-,089	-,154	,031	-,186	,555**
Sig. (2-tailed)	,012	,130		,000	,000	,539	,285	,830	,197	,000
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x2.4 Pearson Correlation	,264	,261	,644**	1	,562**	-,230	-,075	,267	-,047	,575**
Sig. (2-tailed)	,064	,067	,000		,000	,108	,607	,061	,747	,000
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x2.5 Pearson Correlation	,279*	,269	,706**	,562**	1	-,180	-,208	,167	-,100	,547**
Sig. (2-tailed)	,050	,058	,000	,000		,212	,148	,245	,490	,000
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x2.6 Pearson Correlation	,219	-,142	-,089	-,230	-,180	1	,387**	-,016	,269	,355*
Sig. (2-tailed)	,127	,324	,539	,108	,212		,005	,914	,058	,011
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x2.7 Pearson Correlation	,066	,025	-,154	-,075	-,208	,387**	1	,076	,121	,332*
Sig. (2-tailed)	,651	,864	,285	,607	,148	,005		,599	,402	,019
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x2.8 Pearson Correlation	-,203	,056	,031	,267	,167	-,016	,076	1	,227	,444**
Sig. (2-tailed)	,158	,700	,830	,061	,245	,914	,599		,113	,001
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x2.9 Pearson Correlation	,084	,045	-,186	-,047	-,100	,269	,121	,227	1	,316*
Sig. (2-tailed)	,563	,757	,197	,747	,490	,058	,402	,113		,026
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x2 Pearson Correlation	,592**	,468**	,555**	,575**	,547**	,355*	,332*	,444**	,316*	1
Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,011	,019	,001	,026	
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).

## Variabel Kepuasan Kerja (Z)

### Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z
Z.1	Pearson Correlation	1	,088	-,105	-,052	,547**	,524**
	Sig. (2-tailed)		,541	,467	,718	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
Z.2	Pearson Correlation	,088	1	,044	,314*	-,007	,590**
	Sig. (2-tailed)	,541		,761	,026	,959	,000
	N	50	50	50	50	50	50
Z.3	Pearson Correlation	-,105	,044	1	-,116	,028	,376**
	Sig. (2-tailed)	,467	,761		,423	,847	,007
	N	50	50	50	50	50	50
Z.4	Pearson Correlation	-,052	,314*	-,116	1	,086	,466**
	Sig. (2-tailed)	,718	,026	,423		,555	,001
	N	50	50	50	50	50	50
Z.5	Pearson Correlation	,547**	-,007	,028	,086	1	,617**
	Sig. (2-tailed)	,000	,959	,847	,555		,000
	N	50	50	50	50	50	50
Z	Pearson Correlation	,524**	,590**	,376**	,466**	,617**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,007	,001	,000	
	N	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).

## Variabel Kinerja Karyawan (Y)

### Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	,766**	,603**	,801**	,152	,875**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,291	,000
	N	50	50	50	50	50	50
Y.2	Pearson Correlation	,766**	1	,343*	,781**	,447**	,876**
	Sig. (2-tailed)	,000		,015	,000	,001	,000
	N	50	50	50	50	50	50
Y.3	Pearson Correlation	,603**	,343*	1	,629**	,119	,706**
	Sig. (2-tailed)	,000	,015		,000	,410	,000
	N	50	50	50	50	50	50
Y.4	Pearson Correlation	,801**	,781**	,629**	1	,132	,877**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,361	,000
	N	50	50	50	50	50	50
Y.5	Pearson Correlation	,152	,447**	,119	,132	1	,479**
	Sig. (2-tailed)	,291	,001	,410	,361		,000
	N	50	50	50	50	50	50
Y	Pearson Correlation	,875**	,876**	,706**	,877**	,479**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	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).

## Lampiran 4 Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

### Variabel Kompensasi (X1)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,732	,785	8

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1.1	3,20	,404	50
x1.2	3,02	,319	50
x1.3	3,14	,405	50
x1.4	3,44	,501	50
x1.5	3,00	,404	50
x1.6	3,04	,402	50
x1.7	2,88	,435	50
x1	21,72	1,654	50

#### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	5,430	2,880	21,720	18,840	7,542	43,353	8

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

## Variabel Manajemen Karir (X2)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,682	,703	10

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x2.1	3,08	,724	50
x2.2	2,96	,450	50
x2.3	3,30	,544	50
x2.4	3,24	,431	50
x2.5	3,50	,505	50
x2.6	3,44	,675	50
x2.7	3,16	,584	50
x2.8	3,02	,845	50
x2.9	3,20	,404	50
x2	28,90	2,401	50

### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	5,780	2,960	28,900	25,940	9,764	66,021	10

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

## Variabel Kepuasan Kerja (Z)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,671	,637	6

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z.1	3,10	,463	50
Z.2	3,36	,598	50
Z.3	2,68	,587	50
Z.4	3,52	,505	50
Z.5	2,84	,548	50
Z	15,50	1,389	50

### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	5,167	2,680	15,500	12,820	5,784	25,724	6

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

## Variabel Kinerja Karyawan (Y)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,797	,889	6

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y.1	3,34	,519	50
Y.2	3,48	,505	50
Y.3	3,20	,495	50
Y.4	3,36	,485	50
Y.5	3,36	,485	50
Y	16,74	1,904	50

### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	5,580	3,200	16,740	13,540	5,231	29,899	6

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Lampiran 5**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

**Deskriptif Statistik**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kompensasi (X1)	50	9,183	27,806	17,994	3,015
Manajemen karir (X2)	50	15,770	29,926	22,463	3,482
Kepuasan kerja (Z)	50	8,289	17,563	12,098	2,157
Kinerja karyawan (Y)	50	6,842	16,754	11,511	3,061
Valid N (listwise)	50				

## Lampiran 6

### Hasil Uji Normalitas Data

### Uji Asumsi Klasik pada Persamaan 1 (Kepuasan Kerja)

#### Uji Multikolinieritas

##### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Manajemen karir (X2), Kompensasi (X1)	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Kepuasan kerja (Z)

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kompensasi (X1)	,480	2,083
	Manajemen karir (X2)	,480	2,083

- a. Dependent Variable: Kepuasan kerja (Z)

##### Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model		Manajemen karir (X2)	Kompensasi (X1)
1	Correlations		
		Manajemen karir (X2)	Kompensasi (X1)
		1,000	-,721
		-,721	1,000
	Covariances		
		Manajemen karir (X2)	Kompensasi (X1)
		,006	-,005
		-,005	,007

- a. Dependent Variable: Kepuasan kerja (Z)

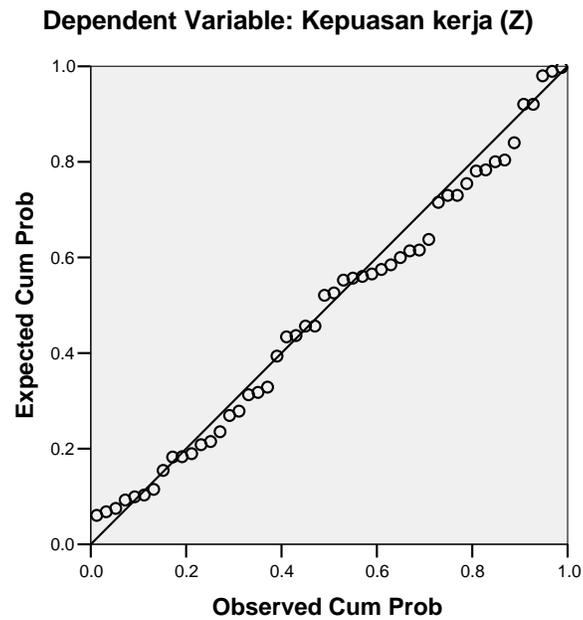
##### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kompensasi (X1)	Manajemen karir (X2)
1	1	2,979	1,000	,002	,001	,001
	2	,015	14,318	,954	,227	,069
	3	,007	20,872	,044	,772	,930

- a. Dependent Variable: Kepuasan kerja (Z)

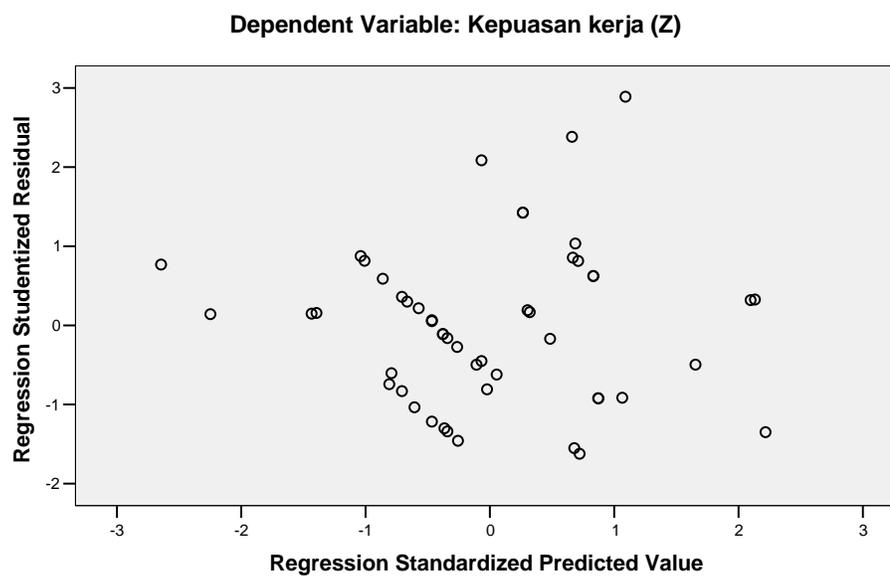
## Uji Normalitas

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



## Uji Heteroskedastisitas

### Scatterplot



## Uji Asumsi Klasik pada Persamaan 2 (Kinerja Karyawan)

### Uji Multikolinieritas

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan kerja (Z), Manajemen karir (X2), Kompensasi (X1)	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kompensasi (X1)	,355	2,817
	Manajemen karir (X2)	,392	2,552
	Kepuasan kerja (Z)	,328	3,051

- a. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)

#### Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model		Kepuasan kerja (Z)	Manajemen karir (X2)	Kompensasi (X1)
1	Correlations	Kepuasan kerja (Z)	1,000	-,429
		Manajemen karir (X2)	-,429	1,000
		Kompensasi (X1)	-,511	-,341
	Covariances	Kepuasan kerja (Z)	,028	-,007
		Manajemen karir (X2)	-,007	,009
		Kompensasi (X1)	-,010	-,004

- a. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)

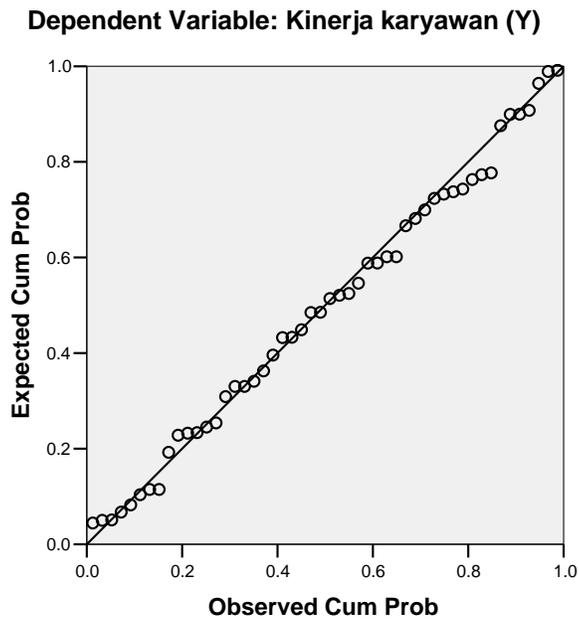
**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Kompensasi (X1)	Manajemen karir (X2)	Kepuasan kerja (Z)
1	1	3,970	1,000	,001	,001	,001	,001
	2	,017	15,165	,876	,048	,007	,107
	3	,007	24,094	,039	,604	,728	,001
	4	,006	25,188	,084	,348	,264	,892

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)

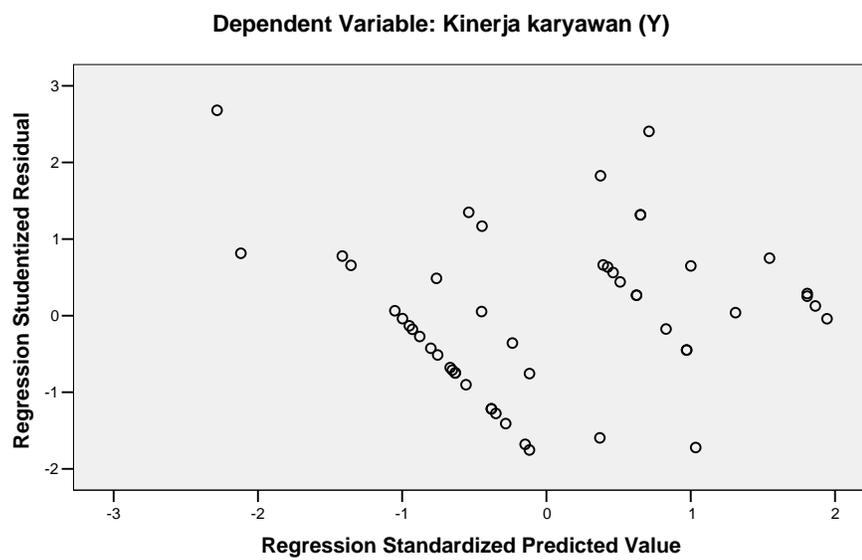
## Uji Normalitas

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



## Uji Heteroskedastisitas

### Scatterplot



**Lampiran 7**  
**Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

**Analisis Path pada Persamaan 1 (terhadap Kepuasan Kerja)**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan kerja (Z)	12,09814	2,157448	50
Kompensasi (X1)	17,99394	3,015455	50
Manajemen karir (X2)	22,46345	3,482404	50

**Correlations**

		Kepuasan kerja (Z)	Kompensasi (X1)	Manajemen karir (X2)
Pearson Correlation	Kepuasan kerja (Z)	1,000	,773	,746
	Kompensasi (X1)	,773	1,000	,721
	Manajemen karir (X2)	,746	,721	1,000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan kerja (Z)	.	,000	,000
	Kompensasi (X1)	,000	.	,000
	Manajemen karir (X2)	,000	,000	.
N	Kepuasan kerja (Z)	50	50	50
	Kompensasi (X1)	50	50	50
	Manajemen karir (X2)	50	50	50

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Manajemen karir (X2), Kompensasi (X1)	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja (Z)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,820 <sup>a</sup>	,672	,658	1,261214

a. Predictors: (Constant), Manajemen karir (X2),  
Kompensasi (X1)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	153,313	2	76,657	48,192	,000 <sup>a</sup>
	Residual	74,761	47	1,591		
	Total	228,075	49			

a. Predictors: (Constant), Manajemen karir (X2), Kompensasi (X1)

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja (Z)

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,322	1,225		,263	,794
	Kompensasi (X1)	,351	,086	,491	4,071	,000
	Manajemen karir (X2)	,243	,075	,392	3,255	,002

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja (Z)

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

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	Kompensasi (X1)	,773	,511	,340
	Manajemen karir (X2)	,746	,429	,272

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja (Z)

## Analisis Path pada Persamaan 2 (terhadap Kinerja Karyawan)

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja karyawan (Y)	11,51060	3,060785	50
Kompensasi (X1)	17,99394	3,015455	50
Manajemen karir (X2)	22,46345	3,482404	50
Kepuasan kerja (Z)	12,09814	2,157448	50

### Correlations

		Kinerja karyawan (Y)	Kompensasi (X1)	Manajemen karir (X2)	Kepuasan kerja (Z)
Pearson Correlation	Kinerja karyawan (Y)	1,000	,787	,815	,827
	Kompensasi (X1)	,787	1,000	,721	,773
	Manajemen karir (X2)	,815	,721	1,000	,746
	Kepuasan kerja (Z)	,827	,773	,746	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja karyawan (Y)	.	,000	,000	,000
	Kompensasi (X1)	,000	.	,000	,000
	Manajemen karir (X2)	,000	,000	.	,000
	Kepuasan kerja (Z)	,000	,000	,000	.
N	Kinerja karyawan (Y)	50	50	50	50
	Kompensasi (X1)	50	50	50	50
	Manajemen karir (X2)	50	50	50	50
	Kepuasan kerja (Z)	50	50	50	50

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan kerja (Z), Manajemen karir (X2), Kompensasi (X1)	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,890 <sup>a</sup>	,792	,778	1,442348

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja (Z),  
Manajemen karir (X2), Kompensasi (X1)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	363,355	3	121,118	58,220	,000 <sup>a</sup>
	Residual	95,697	46	2,080		
	Total	459,052	49			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja (Z), Manajemen karir (X2), Kompensasi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6,419	1,402		-4,580	,000
	Kompensasi (X1)	,239	,115	,235	2,080	,043
	Manajemen karir (X2)	,325	,095	,370	3,436	,001
	Kepuasan kerja (Z)	,524	,167	,369	3,142	,003

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)

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

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	Kompensasi (X1)	,787	,293	,140
	Manajemen karir (X2)	,815	,452	,231
	Kepuasan kerja (Z)	,827	,420	,211

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)