

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PDAM TIRTANADI KOTA MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Program Studi Manajemen*

Oleh:

SHARVINA MARINI
NPM:1305160145



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2017**

ABSTRAK

Sharvina Marini (1305160145) Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Tirtanadi kota Medan

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan (*benchmarks*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Adapun tujuan penelitian ini : Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi kota Medan. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi kota Medan.

Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PDAM Tirtanadi Medan. Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PDAM Tirtanadi Medan. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PDAM Tirtanadi Medan. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja. Dengan kata lain, kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pada PDAM Tirtanadi Medan (tidak dimediasi kepuasan kerja).Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara pengembangan karir terhadap kinerja adalah pengaruh langsung (kepuasan kerja bukan merupakan variabel intervening).

Kata Kunci : Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja

DAFTAR ISI

| | |
|---|------------|
| KATA PENGANTAR..... | i |
| DAFTAR ISI..... | iv |
| DAFTAR TABEL..... | vi |
| DAFTAR GAMBAR | vii |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Identifikasi Masalah..... | 4 |
| C. Rumusan Masalah..... | 5 |
| D. Tujuan dan Manfaat Penelitian..... | 6 |
| BAB II LANDASAN TEORI | 8 |
| A. Uraian Teoritis | 8 |
| 1. Kinerja | 8 |
| a. Pengertian Kinerja | 8 |
| b. Manfaat Penilaian Kinerja | 9 |
| c. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja | 11 |
| d. Indikator Kinerja | 12 |
| 2. Kompensasi..... | 15 |
| a. Pengertian Kompensasi | 15 |
| b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi..... | 16 |
| c. Indikator Kompensasi..... | 17 |
| 3. Pengembangan Karir | 18 |
| a. Pengertian Pengembangan Karir | 18 |
| b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karir | 19 |
| c. Indikator Pengembangan Karir | 21 |
| 4. Kepuasan Kerja | 23 |
| a. Pengertian Kepuasan Kerja | 23 |
| b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja | 24 |
| c. Teori-teori Kepuasan Kerja..... | 24 |

| | |
|---|-----------|
| d. Indikator Kepuasan Kerja | 25 |
| B. Kerangka Konseptual | 26 |
| C. Hipotesis | 29 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 30 |
| A. Pendekatan Penelitian | 30 |
| B. Defenisi Operasional | 30 |
| C. Tempat dan Waktu Penelitian..... | 31 |
| D. Populasi dan Sampel | 32 |
| E. Tenik Pengumpulan Data | 34 |
| F. Teknik Analisis Data | 36 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 46 |
| A. Hasil Penelitian | 46 |
| B. Pembahasan..... | 70 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... | 75 |
| A. Kesimpulan | 75 |
| B. Saran | 76 |
| DAFTAR PUSTAKA | |

DAFTAR TABEL

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabel III.1 | Definisi Operasional | 31 |
| Tabel III.2 | Pelaksanaan Penelitian | 32 |
| Tabel III.3 | Daftar Sampel Penelitian..... | 33 |
| Tabel III.4 | Skala Pengukuran Likert | 34 |
| Tabel IV.1 | Jenis Kelamin | 46 |
| Tabel IV.2 | Usia Responden | 47 |
| Tabel IV.3 | Status Tingkat Pendidikan Responden..... | 47 |
| Tabel IV.4 | Status Jabatan | 47 |
| Tabel IV.5 | Penyajian Data Mengenai Variabel Pengembangan Karir . | 48 |
| Tabel IV.6 | Penyajian Data Mengenai Variabel Kompensasi | 49 |
| Tabel IV.7 | Penyajian Data Mengenai Variabel Kepuasan kerja (Z)..... | 50 |
| Tabel IV.8 | Penyajian Data Mengenai Variabel Kinerja (Y)..... | 51 |
| Tabel IV.9 | Multikolinearitas | 54 |
| Tabel IV.10 | Korelasi | 56 |
| Tabel IV.11 | Model Summary Regresi Persamaan I..... | 57 |
| Tabel IV.12 | Moddel Regresi Dalam Model Persamaan I..... | 58 |
| Tabel IV.13 | Model Summary | 58 |
| Tabel IV.14 | Model Summary Regresi dalam Persamaan II | 60 |
| Tabel IV.15 | Coefficient | 60 |
| Tabel IV.16 | Coefficient | 61 |
| Tabel IV.17 | Model Summary | 61 |
| Tabel IV.18 | Coefficient | 63 |
| Tabel IV.19 | Coefficient | 64 |
| Tabel IV.20 | Coefficient | 65 |
| Tabel IV.21 | Coefficient | 66 |
| Tabel IV.22 | Coefficient | 66 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|--------------|---|----|
| Gambar II.1 | Kerangka Konspetual..... | 28 |
| Gambar III.1 | Model Analisis Jalur..... | 37 |
| Gambar III.2 | Kriteria Pengujian Hipotesis Uji T..... | 40 |
| Gambar III.3 | Kriteria Pengujian Hipotesis Uji F..... | 41 |
| Gambar III.4 | Model Analisis Jalur..... | 42 |
| Gambar IV.1 | Normalitas..... | 53 |
| Gambar IV.2 | Heterokedastisitas..... | 55 |
| Gambar IV.3 | Koefisien Korelasi..... | 56 |
| Gambar IV.4 | Koefisien Regresi Persamaan I..... | 59 |
| Gambar IV.5 | Koefisien Regresi Persamaan I dan II..... | 62 |

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalaamu'alaikum Wr. Wb

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah atas rahmat Allah yang telah memberikan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini, yang pada dasar tujuan dibuatnya skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Skripsi ini disusun berdasarkan penelitian penulis yang dilakukan pada PDAM Tirtanadi kota Medan yang beralamat di jalan sisingamangaraja no. 1 Medan. Adapun judul dari skripsi ini adalah **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Tirtanadi Kota Medan”**. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis bersedia menerima kritik dan saran dari para pembaca yang sifatnya membangun guna memperbaiki dalam penyempurnaan skripsi ini.

Dalam kesempatan ini, penulis banyak menerima bantuan dan bimbingan yang sangat berharga dari semua pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ayahanda tercinta Armin Rifai dan juga Ibunda Indriaty Sitompul yang telah membesarkan, mendidik, membimbing, memberikan semangat yang tinggi, dan kepada kakak saya Waznah Hulwani serta adik-adik saya Luthfan Anshari, Nabila Dinda Zaherza, Farah Luthfiah Balqis dan M. Sulthan Dandi Alhabsyi, tidak lupa kepada om saya Luthfi Ahmad, tante saya Ernawaty Sitompul, tulang saya Zulfian Siddiq Sitompul juga ikut serta uak saya Haryati Sitompul yang membantu menyemangati.
2. Bapak **Dr. H. Agussani, M.AP**, selaku Rektor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Zulaspan Tupti, SE, M.Si**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan juga selaku Penasehat Akademik penulis yang telah memberikan dorongan dan motivasi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
4. Bapak **Januri, SE, MM, M.Si**, selaku wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak **Ade Gunawan, SE, M.Si**, selaku wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Dr. Hasrudi Tanjung, SE, M.Si**, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak **Dr. Jufrizen, SE, M.Si**, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan juga Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.

8. Bapak/Ibu Dosen dan para staf pengajar di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan pendidikan dan pengetahuan kepada penulis.
9. Bapak/Ibu pimpinan dan seluruh staf serta pegawai PDAM Tirtanadi untuk kesediannya membantu dan mengarahkan penulis.
10. Kepada sahabat-sahabat penulis Indo Tuahta Saragih, Rizwandha Imawan, Imam Prayogi, Muhammad Yusuf, Nurul Asbah, Dwiky Darmawan S, Evi Sundari serta seluruh teman-teman Manajemen A-Malam stambuk 2013 yang namanya tidak dapat ditulis satu per satu yang telah banyak membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Akhir dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, dengan hati yang lapang dan tangan terbuka penulis siap menerima kritik dan saran yang dapat membangun. Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Apabila dalam penulisan ini terdapat kata-kata yang kurang berkenan penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya. Semoga Allah SWT senantiasa meridhoi kita semua. Amin.

Wassalaamu 'alaikum Wr. Wb

Medan, April 2017

Penulis

SHARVINA MARINI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam pengelolaan sumber daya manusia inilah diperlukan manajemen yang mampu mengelola sumber daya secara sistematis, terencana, dan efisien. Salah satu hal yang harus menjadi perhatian utama bagi manajer sumber daya manusia ialah sistem kompensasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja.

Menurut Bangun (2012, hal. 231) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan (*benchmarks*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

Menurut As'ad (2005, hal. 117) kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka akan semakin tinggi kepuasan yang dirasakan, sebaliknya bila semakin sedikit aspek-

aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka makin rendah tingkat kepuasannya.

Menurut Hasibuan (2007, hal. 117) mendefinisikan kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kekaryawanan mereka dengan sebuah organisasi.

Menurut Siagian (2007, hal. 215) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir, sedangkan menurut Stone (dalam Gomez, 2007, hal. 213) menyatakan bahwa "*carrer development refers to the process and activities involved in preparing an employee for future position in the organization*". (Pengembangan karir menunjukkan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk jabatan dalam organisasi yang akan datang).

PDAM Tirtanadi Medan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan air untuk masyarakat. Dalam pelaksanaannya, memberikan kompensasi yang baik mampu mencetak personel yang berkualitas serta mampu mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara optimal. Mengingat luasnya kegiatan keuangan yang dilakukan oleh perusahaan, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi dalam lingkup penerapan sumber daya manusia pada PDAM Tirtanadi kota Medan. Pastinya untuk mendorong mencapai hasil yang maksimal diperlukan kinerja yang bermutu dan tepat. Kinerja usaha terkini yang dijalankan perusahaan adalah menyelenggarakan program mengelola,

pendistribusian pelayanan air minum yang memenuhi persyaratan kesehatan kepada masyarakat secara merata, tertib dan teratur. Melaksanakan segala usaha kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan pembuangan air limbah dalam suatu sistem yang memenuhi persyaratan kesehatan lingkungan. Pengelolaan kegiatan dimaksud dilakukan dengan berpegang pada prinsip-prinsip ekonomi perusahaan dengan tidak melupakan fungsi sosial.

PDAM Tirtanadi kota Medan juga tidak terlepas dari permasalahan kompensasi serta pengembangan karir. Terlihat dari gejala yang timbul seperti kenaikan *turnover* di setiap tahunnya, kompensasi yang tidak sebanding akan membuat kepuasan kerja di perusahaan menjadi menurun. Oleh karena itu untuk memperbaiki sistem kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi kota Medan, kompensasi dan pengembangan karir harus diperhatikan untuk menekan jumlah *turnover intention* yang terjadi di dalam perusahaan.

Salah satu fenomena yang masih sering muncul saat ini yaitu masih belum sesuai kebijakan pemberian kompensasi dengan pekerjaan dan lamanya bekerja yang telah dilakukan cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan karyawan, sedangkan kompensasi itu sendiri merupakan salah satu faktor untuk mendorong karyawan agar memiliki kinerja yang tinggi sehingga perusahaan akan merasa puas dengan hasil kerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Maka dari itu untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan berhak memberikan kompensasi berupa fasilitas yang memang layak diterima oleh karyawan PDAM Tirtanadi kota Medan.

Di PDAM masih terdapat pengembangan karir yang masih kurang baik, seperti ada beberapa karyawan yang sudah lama bekerja tidak diberikan

pengembangan karir atau kenaikan jabatan hal ini akan menyebabkan karyawan akan merasa tidak aman, merasa diperlakukan secara tidak jujur, karyawan juga merasa tidak diberi kesempatan yang sama untuk mengembangkan seluruh potensinya untuk kepentingan perusahaan. Selanjutnya karyawan akan merasa kurang puas dengan kebijakan-kebijakan perusahaan, sehingga pada akhirnya akan berdampak negative pada efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut dalam bentuk skripsi yang berjudul **“Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Tirtanadi kota Medan”**.

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah maka penelitian akan mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

1. Pengembangan karir yang diberikan tidak sebanding dengan masa kerja yang telah dilakukan oleh karyawan.
2. Kompensasi yang diberikan perusahaan masih tidak sesuai dengan pekerjaan dan lamanya karyawan yang bekerja.
3. Kurang optimalnya kinerja karyawan pada perusahaan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan ?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan ?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan ?
6. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi kota Medan ?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi kota Medan ?

D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan.
6. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi kota Medan.
7. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi kota Medan.

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik bagi penulis untuk dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama menjalani perkuliahan dan memperluas wahana berfikir ilmiah.

b. Bagi PDAM Tirtanadi

Untuk memberi saran dan masukan yang bermanfaat bagi instansi dalam memperbaiki program kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

c. Bagi UMSU

Dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam rangka melengkapi dan mengembangkan hasil penelitian yang sudah ada.

d. Bagi Pihak Lain

Sebagai referensi yang dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada setiap karyawan yang didasarkan atas kemampuan dan pengalaman kerja.

Menurut Sutrisno (2013, hal. 150) “kinerja adalah kemampuan karakteristik pribadi seseorang serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan tersebut”.

Menurut Siagian (2012, hal. 223-224) “kinerja karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses hasil karya yang bersangkutan. Pentingnya penilaian kinerja yang rasional bagi karyawan dan organisasi yang bersangkutan. Bagi karyawan, penilaian tersebut bermanfaat dalam menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Bagi organisasi sangatlah penting dalam pengambilan keputusan seperti kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lainnya”.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011, hal. 67), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (kinerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat di atas, penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

b. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011, hal. 67) kegunaan-kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut:

1) Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan HRD personalia dapat membenarkan kegiatan-kegiatan mereka dalam memperbaiki prestasi.

2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

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

3) Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, demosi dan mutasi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5) Perencanaan dan pengembangan karir

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

6) Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*

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

7) Ketidakkuratan informasional

Kinerja yang jelek akan menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain dalam sistem informasi manajemen personalia.

8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang kurang baik merupakan suatu tanda kesalahan dalam mendesain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9) Kesempatan kerja yang adil

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

10) Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar kepuasan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sangat penting dilakukan karena akan memperbaiki kinerja karyawan yang masih rendah serta memberikan dukungan kepada karyawan agar dapat lebih meningkatkan kinerjanya.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor kepuasan kerja (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keit Davis dalam Mangkunegara (2011, hal. 67) yang merumuskan bahwa $Human\ Performance = Ability + Motivation$, $Ability = Knowledge + Skill$, berikut keterangannya :

1) Faktor kemampuan

Psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2) Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan agar terarah dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2013, hal. 100) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1) *Personal factors*

Ditentukan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, kepuasan kerja, dan komitmen individu.

2) *Leadership factors*

Ditentukan oleh kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.

3) *Team factors*

Ditentukan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4) *System factors*

Ditentukan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

5) *Contextual/situational factors*

Ditentukan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan pada lingkungan internal dan eksternal.

d. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Dalam menetapkan indikator kinerja, harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk menyajikan bahwa hari demi hari kinerja karyawan membuat kemajuan menuju tujuan dan sasaran dalam rencana strategis.

Menurut Mangkunegara (2011, hal. 75) menyebutkan bahwa indikator kinerja karyawan yaitu : “kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap kerja.”

1) Kualitas kerja

Mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomi.

2) Kuantitas kerja

Mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu unit kegiatan yang menghasilkan barang dari segi jumlah. Kuantitas kerja dapat diukur melalui penambahan nilai fisik dan barang dari hasil sebelumnya.

3) Keandalan kerja

Mencerminkan bagaimana seseorang itu menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan tingkat ketelitian, kemauan serta semangat tinggi.

4) Sikap kerja

Mencerminkan sikap yang menunjukkan tinggi kerja sama di antara sesama dan sikap terhadap atasan, juga terhadap karyawan dari organisasi lain.

Adapun indikator-indikator kinerja menurut Sutrisno (2012, hal. 152) yaitu :

1) Hasil kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2) Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

3) Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

4) Kecelakaan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja dengan situasi kerja yang ada.

5) Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6) Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran karyawan.

Menurut Hasibuan (2008, hal. 95) adapun indikator-indikator kinerja adalah :

1) Kesetiaan

Kesetiaan karyawan kepada pekerjaannya, jabatannya serta organisasinya maka kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan dalam menjaga dan membela organisasi baik di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

2) Prestasi kerja

Hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3) Kejujuran

Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam memenuhi perjanjian baik untuk dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

4) Kedisiplinan

Kedisiplinan karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dalam mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan.

5) Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya.

6) Kepemimpinan

Kemampuan dalam memimpin berpengaruh mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa serta memotivasi orang lain juga bawahannya untuk bekerja secara efektif.

Dari uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa para karyawan diharapkan harus bisa meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya, dapat tidaknya diandalkan, serta sikap terhadap karyawan lain serta kerjasama di antara rekan kerja. Dalam hal ini, pimpinan juga bisa memberikan kepuasan kerja para karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan cara memberikan kompensasi. Salah satu cara untuk meningkatkan

prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson (2005, hal. 70).

Menurut Handoko (2000, hal. 35) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kompensasi sering kali juga disebut sebagai penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang mereka berikan kepada perusahaan.

Dari teori di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam, bonus ataupun gaji yang telah diberikan oleh bagian personalia kepada karyawan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

Menurut Handoko (2000, hal. 35) dalam pemberian kompensasi terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi dua, yaitu:

- 1) Faktor intern organisasi,
- 2) Faktor-faktor pribadi karyawan yang bersangkutan

Berikut adalah penjelasan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi :

- 1) Faktor Intern Organisasi :
 - a. Dana Organisasi
 - b. Serikat Pekerja
- 2) Faktor- faktor Pribadi Karyawan :
 - a. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

b. Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hirarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

c. Indikator Kompensasi

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi menurut Simamora (2004, hal. 60) adalah sebagai berikut :

1. Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang sering kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan antara sesama karyawan.

4. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas yang didapatkan seperti mobil perusahaan, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

3. Pengembangan karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Veitzhal Rivai (2004, hal. 290) mendefinisikan “pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja secara individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”.

Pengertian pengembangan karir yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2005, hal. 77) yaitu “Pengembangan karir adalah aktivitas antar sesama karyawan yang membantu karyawan-karyawan lainnya dalam merencanakan karir untuk masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.”

Menurut Bambang Wahyudi (2006, hal. 161) pengembangan karir adalah sebagai berikut: “Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.”

Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan dalam mencapai karirnya yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer ataupun pihak lain.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir

Menurut Hasto Joko Nur Utomo dan M.Yani (2012, hal.107), faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu :

1) Hubungan karyawan dan organisasi

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

2) Personalia karyawan

Kadangkala, manajemen karir karyawan terganggu karena adanya karyawan yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain).

3) Faktor Eksternal

Seorang karyawan yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang *didrop* dari luar organisasi.

4) *Politicking* Dalam Organisasi

Dengan kata lain, bila kadar “*politicking*” dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi.

Menurut Rivai (2008, hal. 291) beberapa hal yang berkaitan dengan pengembangan karir seorang karyawan adalah :

1) Prestasi kerja (*job performance*)

Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir.

2) Eksposur (*exposure*)

Kemajuan karir juga dapat dikembangkan melalui eksposur. Eksposur menjadi paham dan diharapkan dapat dipertahankan setinggi mungkin. Mengetahui apa saja yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan ataupun kesempatan berkarir lainnya dengan melakukan kegiatan yang kondusif.

3) Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan. Kontrak pribadi dan profesional, utamanya melalui asosiasi profesi akan memberikan kontak kepada seseorang yang bias jadi sangat penting dalam mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik. Kemudian ketika karir seorang karyawan mencapai jalan buntu atau juga pemecatan yang mendorong seseorang untuk masuk ke dalam kelompok paruh waktu maka kontak-kontak ini bisa membantu tujuan seseorang menuju pada peluang-peluang pekerjaan.

4) Pengunduran diri (*resignations*)

Apabila perusahaan tempat di mana seorang karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan berkarir yang banyak dan ternyata di luar perusahaan terbuka kesempatan yang cukup besar untuk berkarir, dalam memenuhi tujuan karirnya tersebut maka seorang karyawan akan lebih baik mengundurkan diri.

c. Indikator pengembangan karir

Gibson *et.al* (2001, hal. 564) menyatakan suatu alternatif bagi jalur karir adalah mendasarkan kemajuan karir atas pengalaman nyata dan kesenangan perseorangan. Jalur-jalur semacam itu mempunyai beberapa ciri sebagai berikut:

- 1) Kemungkinan kemajuan karir.
- 2) Mampu mengantisipasi terhadap perubahan kebutuhan organisasi.
- 3) Jalur karir harus fleksibel
- 4) Jalur karir harus dapat menentukan keahlian, pengetahuan dan atribut spesifik lainnya.

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis pada masa mendatang. Setiap perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya pada masa depan bergantung pada sumber daya manusia yang kompetitif karena perusahaan akan mengalami kemunduran dan akhirnya tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi itu mengharuskan perusahaan untuk melakukan pembinaan karir kepada pekerja yang dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pembinaan karir adalah salah satu kegiatan

manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan sumber daya manusia lainnya.

Dengan demikian, pembinaan karir tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan kegiatan perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi dalam rangka pengaturan staf (*staffing*). Berdasarkan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia tersebut, harus diperoleh sejumlah tenaga kerja yang potensial dengan kualitas terbaik. Tenaga kerja seperti itulah yang harus diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya, agar kemampuannya meningkat sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis, tidak hanya mampu mempertahankan eksistensi organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan dan memajukan perusahaan.

Menurut Keith Davis dan Werther W.B dalam Mangkuprawira (2002, hal. 181-182) menyatakan : “Sebuah studi tentang sekelompok karyawan mengungkapkan 5 (lima) aspek yang terkait dengan karir yaitu:

1) Keadilan dalam karir

Para karyawan menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karir.

2) Kesadaran tentang kesempatan

Para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir.

3) Minat pekerja

Para karyawan membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor.

4) Kepuasan karir

Kepuasan karir yang dirasakan karyawan tergantung pada usia dan kedudukan mereka yang memiliki tingkat kepuasan berbeda.

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian kepuasan kerja

Menurut Rivai (2004, hal. 309) kepuasan kerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kemudian menurut Mangkunegara (2006, hal. 67) kepuasan kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pendapat dari ahli yang lain, Bernandin dan Russell yang dikutip oleh Gomes (2003, hal. 135), kepuasan kerja adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Maka kesimpulan dari pengertian diatas adalah kepuasan kerja merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang karyawan.

Mathis dan Jackson (2002, hal. 78) Kepuasan kerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kepuasan kerja atau prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kepuasan kerja mempengaruhi seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi, antara lain yaitu kualitas keluaran, kuantitas keluaran, jangka waktu keluaran serta kehadiran di tempat kerja.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Kepuasan kerja (*performance*) dapat dipengaruhi oleh dua faktor menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2006, hal. 13) yaitu :

1) Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kepuasan kerja maksimal kerja *respect* dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya maka akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

c. Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1) Two Factor Theory

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

2) Value Theory

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima secara individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang yang menerima hasil, maka akan semakin puas dan begitu juga sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, maka akan semakin rendah kepuasan orang.

d. Indikator kepuasan kerja

Menurut Ramlan Ruvendi (2005, hal. 17) pengukuran kepuasan atau ketidakpuasan kerja karyawan dapat diperlihatkan oleh beberapa aspek di antaranya adalah sebagai berikut :

1) Jumlah kehadiran karyawan atau jumlah kemangkiran.

- 2) Perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) Perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan.
- 4) Suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipegangnya.

B. Kerangka konseptual

1. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja

Jika diatur dengan benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya serta mendapatkan, memelihara, serta menjaga tenaga kerja yang produktif. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan. Dengan demikian, kompensasi yang diatur dengan benar dapat diprediksi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja.

Menurut Buraidah (2005) melakukan penelitian dengan hasil penelitian bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pada pendidikan islam X.

2. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

Kepuasan terhadap tingkat kompensasi didasarkan pada perbandingan antara tingkat kompensasi dengan apa yang seharusnya mereka terima. Karyawan cenderung merasa puas apabila tingkat kompensasi yang seharusnya mereka terima sebanding dengan tingkat kompensasi aktual dan tidak puas apabila tingkat kompensasi aktual lebih kecil dari tingkat yang seharusnya. Kepuasan kompensasi berhubungan dengan perbedaan tingkat kompensasi pada tingkat pekerjaan atau jabatan yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Burhanuddin (2009) pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan hasil penelitian bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja

Pengembangan karir juga mempengaruhi kinerja para karyawannya. Pengembangan karir adalah bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir agar kinerjanya meningkat.

4. Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Pengembangan karir adalah proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Pengembangan karir karyawan bisa dilakukan melalui dua jalur, yakni melalui jalur pendidikan dan latihan (diklat) maupun non diklat. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya (Pangabean, 2004, hal. 69).

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

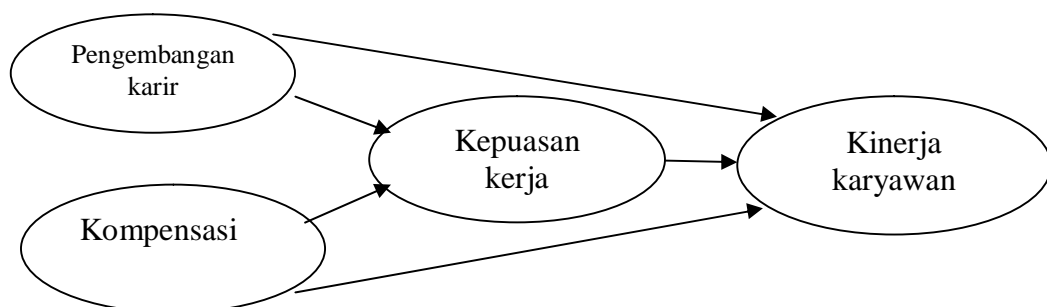
Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, maka akan berpengaruh terhadap kinerja menurut Pangabean (2004, hal. 69).

6. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko, 2004 hal. 155)

7. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan. Menurut Handoko (2004, hal.156), cara meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi.



Gambar II.1 Kerangka Konseptual Penelitian

C. Hipotesis

Pengertian Hipotesis Penelitian Menurut Sugiyono (2009, hal. 96), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan.
2. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan.
3. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan.
4. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi kota Medan.
6. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada pada PDAM Tirtanadi kota Medan.
7. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi kota Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan penelitian

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan asosiatif untuk mengetahui hubungan setiap variabel. Hasan (2004, hal. 9) mendefensikan bahwa penelitian asosiatif adalah penelitian yang dilakukan untuk menggabungkan antara dua variabel atau lebih. Melalui penelitian ini akan dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, dan mengontrol suatu fenomena.

Di mana penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening pada PDAM Tirtanadi kota Medan.

B. Definisi operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur untuk mengetahui buruknya defenisi pengukuran dari suatu penelitian. Yang menjadi defenisi operasional adalah :

TABEL III-1 Definisi Operasional

| Variabel | Dimensi Variabel | Sumber |
|---------------------------|------------------------------|---|
| Kompensasi | Upah dan gaji | Simamora (2004, hal. 60) |
| | Insentif | |
| | Tunjangan | |
| | Fasilitas | |
| Pengembangan karir | Keadilan dalam berkarir | Mangkuprawira (2002, hal. 181-182) |
| | Perhatian dengan penyeliaan | |
| | Kesadaran tentang kesempatan | |
| | Minat pekerja | |
| | Kepuasan karir | |
| Kepuasan kerja | Jumlah kehadiran | Ramlan Ruvendi (2005, hal. 17) |
| | Perasaan senang | |
| | Perasaan adil | |
| | Jabatan | |
| Variabel Dependen Kinerja | Kualitas | Luthans, Sweeney, dan McFarlin (2002, hal. 237) |
| | Kuantitas | |
| | Keandalan Kerja | |
| | Sikap Kerja | |

C. Tempat dan Waktu Penelitian

a. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PDAM Tirtanadi Medan yang beralamat di jalan Sisingamangaraja No. 1 Medan

b. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan pada bulan Januari 2017 sampai bulan April 2017.

Tabel III – 2 : Pelaksanaan Penelitian

| KEGIATAN PENELITIAN | WAKTU PENELITIAN | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|------------------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|
| | Jan 2017 | | | | Feb 2017 | | | | Mar 2017 | | | | Apr 2017 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Pengajuan judul | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pra riset | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Pembuatan proposal | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Seminar Proposal | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Pengumpulan Data | | | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Penyusunan Skripsi | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| Bimbingan Skripsi | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Sidang Meja Hijau | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut sugiyono (2008, hal. 80), “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Penelitian ini menetapkan target populasi yaitu karyawan tetap pada PDAM Tirtanadi kota Medan yang bekerja di organisasi itu kurang lebih banyaknya berjumlah 307 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penentuan jumlah sampel yang diambil sebagai responden dengan menggunakan teknik *sampling* jenis dimana semua populasi dijadikan sampel penelitian. Sampel penelitian ini berjumlah 75 orang karyawan tetap yang bekerja di PDAM Tirtanadi kota Medan.

Untuk menentukan jumlah sampel dari suatu populasi yang dibutuhkan maka penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Umar dalam Juliandi, 2013, hal. 59) yaitu :

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan:

n= ukuran sampel

N= ukuran populasi (307)

d= gelat pendugaan (10%)

$$n = \frac{307}{307 \cdot 0,1^2 + 1}$$

$$n = 75,429$$

Dibulatkan

$$n = 75$$

Dari hasil perhitungan di atas dengan populasi sebesar 307, maka dengan pendekatan Slovin, ukuran sampel ditetapkan sebesar responden. Maka telah sesuai dengan jumlah minimal sampel yang akan dikemukakan oleh (Juliandi, 2013, hal. 59) yaitu minimal 75 sampel.

Tabel III-3 : Daftar Sampel Penelitian

| No | Bagian / Department | Populasi |
|----|---------------------|----------|
| 1 | Divisi PR | 3 |
| 2 | Divisi Perencanaan | 3 |
| 3 | Divisi Umum | 3 |
| 4 | Divisi Hublang | 5 |
| 5 | Aset Manajemen | 5 |

| | | |
|---------------|-----------------------------|-----------------|
| 6 | Divisi Produksi | 4 |
| 7 | Divisi SDM | 6 |
| 8 | Divisi P. SDM & Kepegawaian | 6 |
| 9 | Divisi Sistem Manajemen | 6 |
| 10 | Divisi Keuangan | 3 |
| 11 | Divisi Anggaran | 5 |
| 12 | Divisi Litbang | 5 |
| 13 | Divisi SIM | 5 |
| 14 | SPI | 5 |
| 15 | Kadiv Transmisi Distribusi | 4 |
| 16 | Kadiv PLT | 4 |
| 17 | Kadiv PKA | 3 |
| Jumlah | | 75 orang |

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Angket (*Questioner*)

Pengumpulan data dalam instrumen ini menggunakan angket (*Questioner*), adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan yang tertulis dalam bentuk angket kepada responden untuk dijawabnya yang ditujukan kepada para pegawai PDAM Tirtanadi dengan menggunakan *skala likert* dalam bentuk *checklist*, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi sebagaimana terlihat pada table berikut ini :

Tabel III – 4 : Skala Pengukuran Likert

| PERTANYAAN | BOBOT |
|--------------------------|-------|
| Sangat setuju/SS2 | 5 |
| Setuju/ST | 4 |
| Kuang Setuju/KS | 3 |
| Tidak Setuju/TS | 2 |
| Sangat tidak setuju /STS | 1 |

Sumber: Sugiyono (2008, hal:93-96)

Selanjutnya angket yang sudah diterima diuji dengan menggunakan validitas dan reliabilitas pertanyaan, yaitu :

2. Uji Validitas

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Sugiyono (2006, hal. 212)

Dimana :

N = banyak nya pasangan pengamatan

X = Skor-skor item instrument variabel-variabel bebas.

Y = Skor-skor item instrument variabel-variabel terikat.

Untuk pengujian validitas peneliti menggunakan SPSS 16 dengan rumus *Correlate, Bivariate Correlations*, dengan memasukkan butir skor pernyataan dan totalnya pada setiap variabel.

3. Uji Reliabilitas

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[\frac{\sum s_b^2}{s_1^2} \right]$$

Umar (2004, hal. 95)

Dimana :

ri = reliabilitas internal seluruh instrumen

rb = korelasi *product moment* antara belahan pertama dan belahan ke dua.

Untuk pengujian validitas peneliti menggunakan SPSS 16 dengan rumus *scale, reliability* analisis dengan memasukkan butir skor pernyataan dan totalnya pada setiap variabel.

Kriteria pengujian reliabilitas menurut Ghazali (2005, hal. 42) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai koefisien reliabilitas $> 0,60$ maka instrumen memiliki reliabilitas yang baik.
- 2) Jika nilai koefisien reliabilitas $< 0,60$ maka instrumen memiliki reliabilitas yang kurang baik.

F. Teknik analisis data

1. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut rumus untuk melihat analisis linier berganda:

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2$$

Sugiyono (2012, hal. 277)

Keterangan :

Y = kinerja karyawan

a = konstanta

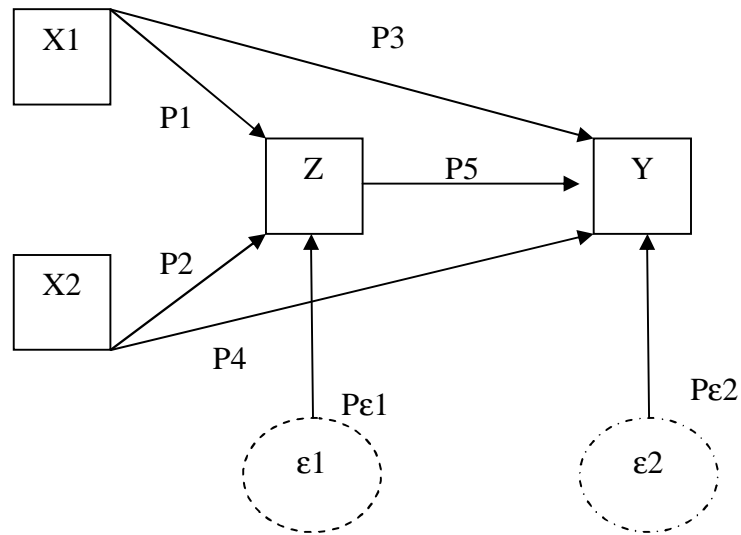
$b_1 b_2 b_3$ = besaran koefisien dari masing-masing variabel

x_1 = pengembangan karir

x_2 = kompensasi

2. Asumsi Klasik

Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif alat ukur statistik koefisien jalur.



Gambar III. 1. Model Analisis Jalur

Keterangan:

X_1 : Kompensasi

X_2 : Pengembangan Karir

Z : Kepuasan Kerja

Y : Kinerja

P_1 : Koefisien Regresi

ϵ_1 : Error Term (variabel lain yang tidak diteliti)

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linier berganda. Asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari :

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variable dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak (Juliandi, 2013, hal. 174). Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antara variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflasi Factor*) antar variabel independen dan nilai *tolerance*. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan $VIF > 10$.

c. Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas sebaliknya jika varian berbeda maka disebut heterokedastisitas. Ada tidaknya heterokedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai

residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heterokedastisitas adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik - titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3. Pengujian Hipotesis

a. Uji Secara Parsial (Uji T)

Uji T dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y).

$$t = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

(Sugiyono, 2007 hal. 260)

Keterangan:

t = nilai t_{hitung}

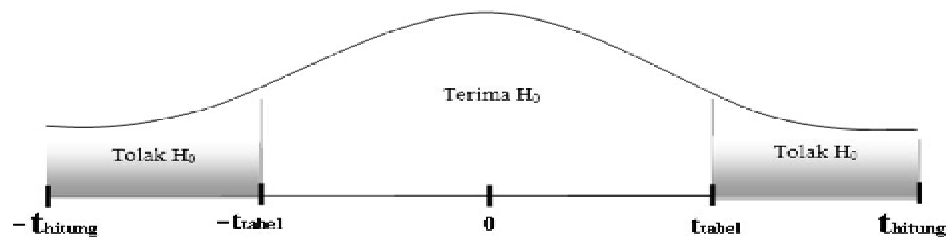
r = nilai koefisien korelasi

n = jumlah sampel

Bentuk pengujian adalah:

- a) $H_0: r_1 = 0$, artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

- b) $H_0: r \neq 0$, artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).



Gambar III.2 Kriteria Pengujian Hipotesis

b. Uji Secara Simultan (Uji F)

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

(Sugiyono, 2012 hal. 257)

Keterangan:

R^2 = koefisien korelasi ganda

k = Jumlah variabel independen

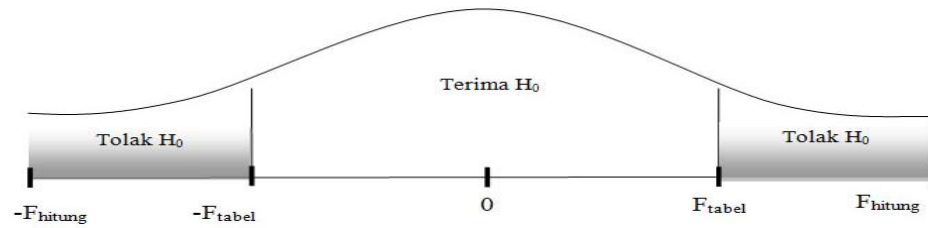
n = Jumlah anggota sampel

F_h = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel

Bentuk pengujiannya adalah:

$H_0: \beta = 0$, tidak ada pengaruh antara variabel x dengan variabel y

$H_0: \beta \neq 0$, ada pengaruh antara variabel x dengan variabel y



Gambar III.3 Kriteria Pengujian Hipotesis

4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$D = R^2 \times 100\%$$

(Sugiyono : 2012, hal. 277)

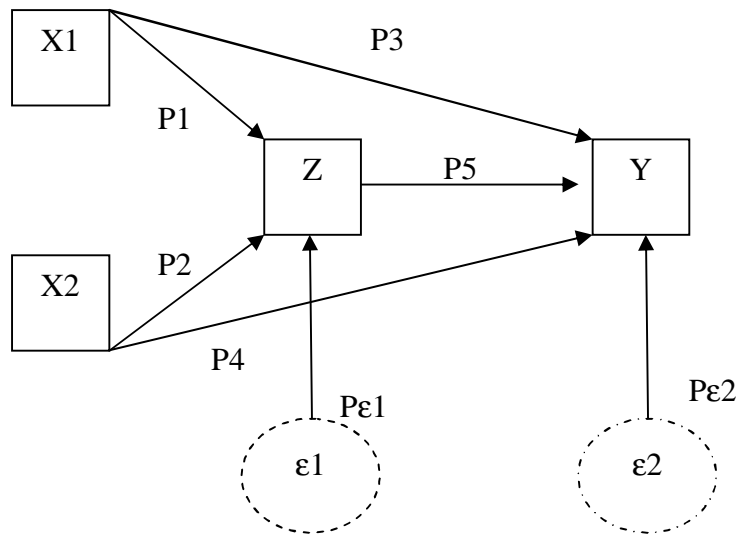
Keterangan:

D = Determinasi

R^2 = Nilai korelasi berganda

100% = Persentase Kontribusi

Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif alat ukur statistik koefisen jalur.



Gambar III. 4. Model Analisis Jalur

Keterangan:

X1 : Kompensasi

X2 : Pengembangan Karir

Z : Kepuasan Kerja

Y : Kinerja

P1 : Koefisien Regresi

ε1 : Error Term (variabel lain yang tidak diteliti)

Dari gambar di atas yang merupakan gambar diagram analisis jalur, maka model persamaannya adalah sebagai berikut:

1. Persamaan regresi $Z = P_1 X_1 + P_2 X_2 + \epsilon_1$
2. Persamaan regresi $Y = P_3 X_1 + P_4 X_2 + P_5 Z + \epsilon_2$

1. Pendugaan parameter (koefisien-koefisien) dalam analisis jalur

- a. Koefisien korelasi
- b. Koefisien regresi

Koefisien regresi dalam model persamaan I:

Regresi dalam model persamaan I (pengaruh secara langsung X_1 , dan X_2 terhadap Z) digunakan untuk menentukan nilai p_1 , p_2 dan p_{ϵ_1} , model persamaannya adalah $Z = P_1 X_1 + P_2 X_2 + \epsilon_1$.

Koefisien regresi dalam model Persamaan II.

Regresi dalam model persamaan II (pengaruh secara langsung X_1 , X_2 , Z terhadap Y) digunakan untuk menentukan nilai p_{ϵ} , p_1 dan p_2 , model persamaannya adalah $Y = P_3 X_1 + P_5 Z + \epsilon_2$.

c. Interpretasi analisa data:

1) Analisis pengaruh X_1 terhadap Z

Hipotesisnya:

H_0 : X_1 tidak berpengaruh signifikan terhadap Z

H_1 : X_1 berpengaruh signifikan terhadap Z

Kriteria pengujian hipotesis:

Tolak H_0 jika nilai signifikan $< 0,05$

Terima H_0 jika nilai signifikan $> 0,05$

2) Analisa pengaruh X_2 terhadap Z

Hipotesisnya:

H_0 : X_2 tidak berpengaruh signifikan terhadap Z

H_1 : X_2 berpengaruh signifikan terhadap Z

Kriteria pengujian hipotesis:

Tolak H_0 jika nilai signifikan $< 0,05$

Terima H_0 jika nilai signifikan $> 0,05$

3) Analisa pengaruh X_1 terhadap Y

Hipotesisnya:

H0 : X1 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y

H1 : X1 berpengaruh signifikan terhadap Y

Kriteria pengujian hipotesis:

Tolak H0 jika nilai signifikan $< 0,05$

Terima H0 jika nilai signifikan $> 0,05$

4) Analisis pengaruh X2 terhadap Y

Hipotesisnya:

H0 : X2 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y

H1 : X2 berpengaruh signifikan terhadap Y

Kriteria pengujian hipotesis:

Tolak H0 jika nilai signifikan $< 0,05$

Terima H0 jika nilai signifikan $> 0,05$

5) Analisa pengaruh Z terhadap Y

Hipotesisnya:

H0 : Z tidak berpengaruh signifikan terhadap Y

H1 : Z berpengaruh signifikan terhadap Y

Kriteria pengujian hipotesis:

Tolak H0 jika nilai signifikan $< 0,05$

Terima H0 jika nilai signifikan $> 0,05$

6) Analisis pengaruh X1 terhadap Y melalui Z

Hipotesisnya:

- a) H_0 : X_1 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y melalui Z (variabel Y bukanlah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung).
- b) H_1 : X_1 berpengaruh signifikan terhadap Y melalui Z (variabel Y adalah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung).

Kriteria pengujian hipotesis:

- a) Tolak H_0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung ($p_1 \times p_5 > p_3$).
 - b) Terima H_0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung ($p_1 \times p_5 < p_3$)
- 7) Analisis pengaruh X_2 terhadap Y melalui Z

Hipotesisnya:

- a) H_0 : X_2 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y melalui Z (variabel Y bukanlah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung).
- b) H_1 : X_2 berpengaruh signifikan terhadap Y melalui Z (variabel Y adalah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung).

Kriteria pengujian hipotesis:

- a) Tolak H_0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung ($p_2 \times p_5 > p_4$).
- b) Terima H_0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung ($p_2 \times p_5 > p_4$).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskriptif Data

Deskriptif data adalah menggambarkan secara deskriptif data-data yang telah dikumpulkan, diolah/disederhanakan.

Adapun cara mendeskripsikan data primer (angket) dalam bentuk tabel frekuensi dan kesimpulan dari data yang terdapat di dalam tabel.

a. Identitas Responden

Data di dalam tabel ini menunjukkan jenis kelamin, usia, pendidikan, bagian kerja.

Tabel IV.1. Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | | | | | |
|---------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Laki-laki | 72 | 84.7 | 84.7 | 84.7 |
| | Perempuan | 13 | 15.3 | 15.3 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2014

Data di dalam tabel IV.1. menunjukkan bahwa untuk data jenis kelamin, frekuensi mayoritas atau yang mendominasi adalah responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 84,7%.

Tabel IV.2. Usia Responden

| | | Usia | | | |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | <25 tahun | 1 | 1.2 | 1.2 | 1.2 |
| | 25-35 tahun | 4 | 4.7 | 4.7 | 5.9 |
| | >35 tahun | 80 | 94.1 | 94.1 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2014

Dari tabel di atas yaitu Tabel IV.2. menunjukkan bahwa untuk data umur responden, frekuensi mayoritas atau yang mendominasi adalah responden yang berumur >35 tahun sebesar 94,1%.

Tabel IV.3. Status Tingkat Pendidikan Responden

| | | Pendidikan | | | |
|-------|---------|------------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | SMA/SMK | 36 | 42.4 | 42.4 | 42.4 |
| | DIPLOMA | 14 | 16.5 | 16.5 | 58.8 |
| | S1 | 31 | 36.5 | 36.5 | 95.3 |
| | S2 | 4 | 4.7 | 4.7 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (diolah), 2014

Data pada tabel IV.3. di atas menunjukkan bahwa untuk data tingkat pendidikan responden, frekuensi mayoritas atau yang mendominasi adalah responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK sebesar 42,4%.

Tabel IV.4. Status Jabatan Responden

| | | Jabatan | | | |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Karyawan | 85 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2014

Data pada tabel IV.4. di atas menunjukkan bahwa untuk data status jabatan, responden yang peneliti tulis adalah karyawan pelaksana/operasionalnya saja, sehingga frekuensi mayoritas adalah jabatan karyawan sebesar 100%.

b. Variabel-variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel, yaitu pengembangan karir (X1), kompensasi (X2), kepuasan kerja (Z), dan (Y) kinerja. Deskripsi dari setiap pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap item pernyataan yang penulis berikan kepada responden.

1. Variabel Pengembangan karir (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel pengembangan karir yang diringkas dalam tabel adalah sebagai berikut:

Tabel IV.6. Penyajian Data Mengenai Variabel Pengembangan karir (X1)

| No. | Jawaban | | | | | | | | | |
|-----|---------------|------|--------|------|---------------|-------|--------------|-------|---------------------|----|
| | Sangat Setuju | | Setuju | | Kurang Setuju | | Tidak Setuju | | Sangat Tidak Setuju | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 0 | 0% | 6 | 7,1% | 41 | 48,2% | 38 | 44,7% | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% | 2 | 2,4% | 43 | 50,6% | 40 | 47,1% | 0 | 0% |
| 3 | 1 | 1,2% | 1 | 1,2% | 47 | 55,3% | 36 | 42,4% | 0 | 0% |
| 4 | 0 | 0% | 0 | 0% | 42 | 49,4% | 43 | 50,6% | 0 | 0% |
| 5 | 0 | 0% | 3 | 3,5% | 45 | 52,9% | 37 | 43,5% | 0 | 0% |
| 6 | 0 | 0% | 3 | 3,5% | 42 | 49,4% | 40 | 47,1% | 0 | 0% |

Sumber: Data Penelitian (diolah), 2014

Berdasarkan pada tabel IV. 6 di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa jawaban responden tentang pengembangan karir cenderung menjawab kurang setuju, hal ini menunjukkan kurang setujunya karyawan tentang pemahaman pekerjaan di bidang mereka, sehingga menyebabkan kurangnya kepuasan kerja karyawan jika mereka sendiri kurang faham atas pekerjaan yang mereka jalani.

Namun merupakan hal yang wajar jika sebagian responden menjawab setuju, karena tidak semua pemikiran individu tersebut sama.

2. Variabel Kompensasi (X2)

Berikut ini merupakan penyajian data atau deskripsi dari penelitian variabel kompensasi yang dirangkum di dalam tabel adalah sebagai berikut:

Tabel IV.5. Penyajian Data Mengenai Variabel Kompensasi (X2)

| No. | Jawaban | | | | | | | | | |
|-----|---------------|------|--------|-------|---------------|-------|--------------|--------|---------------------|----|
| | Sangat Setuju | | Setuju | | Kurang Setuju | | Tidak Setuju | | Sangat Tidak Setuju | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 41 | 48,2% | 44 | 51,85% | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% | 0 | 0% | 37 | 43,5% | 48 | 56,5% | 0 | 0% |
| 3 | 0 | 0% | 3 | 3,5% | 51 | 60,0% | 31 | 36,5% | 0 | 0% |
| 4 | 1 | 1,2% | 4 | 4,7% | 50 | 58,8% | 30 | 35,3% | 0 | 0% |
| 5 | 3 | 3,5% | 28 | 32,9% | 31 | 36,5% | 23 | 27,1% | 0 | 0% |
| 6 | 0 | 0% | 5 | 5,9% | 33 | 38,8% | 47 | 55,3% | 0 | 0% |

Sumber: Data Penelitian (diolah), 2014

Berdasarkan pada tabel IV. 5 di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa jawaban responden tentang kompensasi cenderung menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan tidak setujunya karyawan tentang nilai-nilai organisasi yang diterapkan di perusahaan sehingga aktivitas kerja tidak sepenuhnya berjalan dengan baik serta tidak sesuai dengan harapan, namun merupakan hal yang wajar responden menjawab sangat setuju dan setuju karena tidak semua pemikiran individu tersebut sama.

3. Variabel kepuasan kerja (Z)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel pengembangan karir yang diringkaskan dalam tabel adalah sebagai berikut:

Tabel IV.7. Penyajian Data Mengenai Variabel Kepuasan kerja (Z)

| No. | Jawaban | | | | | | | | | |
|-----|---------------|------|--------|-------|---------------|-------|--------------|-------|---------------------|----|
| | Sangat Setuju | | Setuju | | Kurang Setuju | | Tidak Setuju | | Sangat Tidak Setuju | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 41 | 48,2% | 44 | 51,8% | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% | 0 | 0% | 37 | 43,5% | 48 | 56,5% | 0 | 0% |
| 3 | 0 | 0% | 3 | 3,5% | 51 | 60,0% | 31 | 36,5% | 0 | 0% |
| 4 | 1 | 1,2% | 4 | 4,7% | 50 | 58,8% | 30 | 35,3% | 0 | 0% |
| 5 | 3 | 3,5% | 28 | 32,9% | 31 | 36,5% | 23 | 27,1% | 0 | 0% |
| 6 | 0 | 0% | 5 | 5,9% | 33 | 38,8% | 47 | 55,3% | 0 | 0% |

Sumber: Data Penelitian (diolah), 2014

Berdasarkan pada tabel IV. 7 di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa jawaban responden tentang kinerja karyawan cenderung menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan tidak setujunya karyawan atas pekerjaan yang dilaksanakan sesuai harapan perusahaan, sehingga menunjukkan kurangnya pemahaman pekerjaan di bidang mereka, sehingga menyebabkan kurangnya kepuasan kerja karyawan karena mereka sendiri tidak memberikan kinerja terbaik mereka untuk perusahaan. Namun merupakan hal yang wajar jika sebagian responden menjawab setuju, karena tidak semua pemikiran individu tersebut sama.

4. Variabel Kinerja (Y)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang diringkas dalam tabel adalah sebagai berikut:

Tabel IV.8. Penyajian Data Mengenai Variabel Kinerja (Y)

| No. | Jawaban | | | | | | | | | |
|-----|---------------|------|--------|-------|---------------|--------|--------------|--------|---------------------|----|
| | Sangat Setuju | | Setuju | | Kurang Setuju | | Tidak Setuju | | Sangat Tidak Setuju | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 1 | 1,2% | 3 | 3,5% | 39 | 45,2% | 42 | 49,4% | 0 | 0% |
| 2 | 2 | 2,4% | 3 | 3,5% | 43 | 50,6 % | 37 | 43,5 % | 0 | 0% |
| 3 | 0 | 0% | 7 | 8,2% | 35 | 41,2% | 43 | 50,6% | 0 | 0% |
| 4 | 1 | 1,2% | 4 | 4,7% | 45 | 52,9% | 35 | 41,25 | 0 | 0% |
| 5 | 1 | 1,2% | 6 | 7,1% | 40 | 47,1% | 38 | 44,7% | 0 | 0% |
| 6 | 3 | 3,5% | 4 | 4,7% | 50 | 58,8% | 28 | 32,9% | 0 | 0% |
| 7 | 0 | 0% | 9 | 10,6% | 34 | 40,0% | 42 | 49,4% | 0 | 0% |

Sumber: Data Penelitian (diolah), 2014

Berdasarkan pada tabel IV. 8 di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa jawaban responden tentang kinerja karyawan cenderung menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan tidak setujunya karyawan atas kepuasan kerja yang mereka rasakan selama mereka bekerja, sehingga mereka menjawab cenderung tidak puas. Jawaban ini sesuai dengan harapan penulis, karena hal inilah yang menjadi pemicu masalah bagi karyawan ketika penulis menjalani riset awal di perusahaan ini

2. Analisis Data

Bagian ini adalah menganalisis data yang berasal dari data-data yang telah di deskripsikan dari data sebelumnya atau subbab yang merupakan deskripsi data. Data yang dianalisis dimulai dari asumsi-asumsi yang digunakan untuk suatu statistik tertentu dengan melakukan pengujian hipotesis untuk penarikan kesimpulan.

a. Uji Asumsi

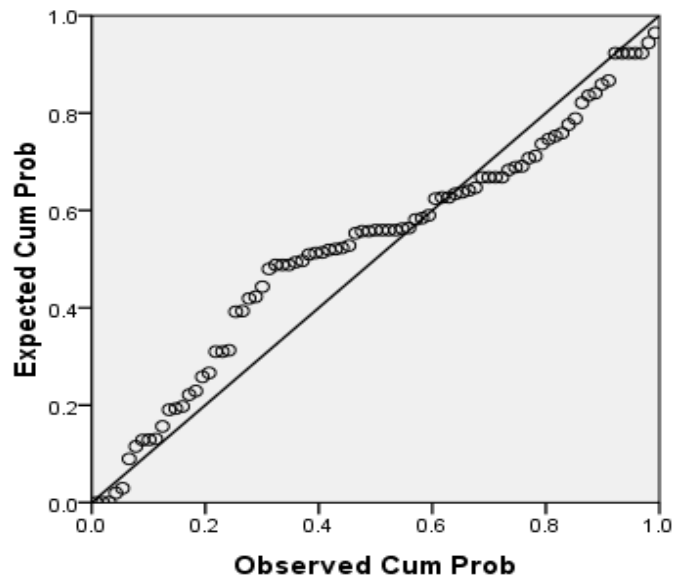
Dalam regresi linear berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga dengan BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah model regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut, yaitu:

- 1) Normalitas
- 2) Multikolinearitas
- 3) Heterokedastisitas

Hasil analisis pengujian asumsi klasik di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Gujarati, 2003; Sritua Arif, 1993).



Gambar 4.1 Normalitas

Gambar di atas mengindikasikan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal. Namun ada beberapa item yang memiliki nilai distribusi kurang normal sehingga menjauhi garis diagonal seperti yang terlihat pada gambar di atas.

2) Multikolinearitas

Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen (Gujarati, 2003).

Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflation Factor*), yang tidak melebihi 4 atau 5 (Hines dan Montgomery, 1990).

Tabel IV.9 Multikolinearitas

| Model | | Collinearity Statistics | |
|-------|--------------------|-------------------------|-------|
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | | |
| | Kompensasi | .995 | 1.005 |
| | Pengembangan karir | .997 | 1.004 |
| | Kepuasan kerja | .999 | 1.001 |

a. Dependent Variable: kinerja

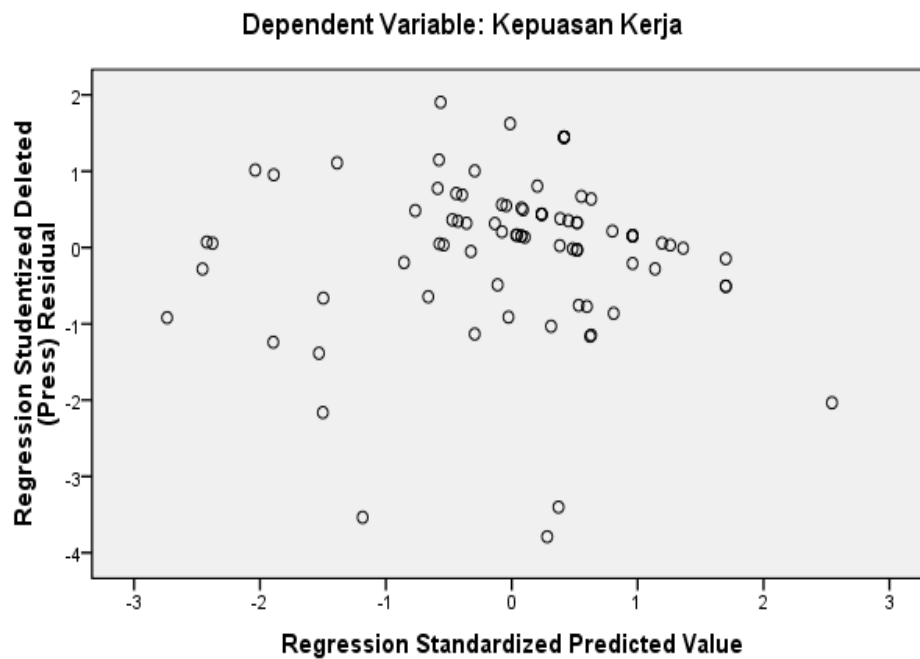
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah),2014

Keempat variabel independen yakni kompensasi (X2), pengembangan karir (X1), dan kepuasan kerja (Z) memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak terjadi multikolinearitas dalam variabel independen penelitian ini.

3) Heterokedastisitas

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas (Damodar Gujarati,2001).

Scatterplot



Gambar 4.2 Heterokedastisitas

Gambar di atas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

2. Pendugaan parameter (koefisien-koefisien) dalam analisis jalur

a) Koefisien korelasi

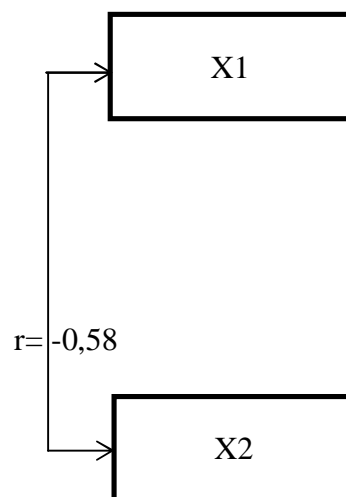
Pengolahan data untuk menentukan nilai koefisien korelasi dengan SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel IV.10. Korelasi

| | | Kompensasi | Pengembangan karir |
|--------------------|---------------------|------------|--------------------|
| Kompensasi | Pearson Correlation | 1.000 | -.058 |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | | 85 |
| Pengembangan karir | Pearson Correlation | -.058 | 1.000 |
| | Sig. (2-tailed) | .300 | |
| | N | 85 | 85 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah),2014

Nilai koefisien korelasi (r) adalah sebesar $-0,58$. Nilai probabilitas yang diperoleh adalah sig (2-tailed) sig $0,000 < \alpha 0,05$, menunjukkan bahwa hubungan/korelasi antara kompensasi (X_1) dengan pengembangan karir (X_2) adalah signifikan.



Gambar IV.3 Koefisien Korelasi

b. Koefisien Regresi

a) Koefisien Regresi Dalam Model Persamaan I

Regresi dalam model persamaan I (pengaruh secara langsung kompensasi (X1) dan pengembangan karir (X2) terhadap kinerja (Y1) digunakan untuk menentukan nilai p_1, p_2, p_{ϵ_1} .

Tabel IV.11

Model Summary Regresi Dalam Model Persamaan I

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .407 ^a | .165 | .148 | 2.78507 |

a. Predictors: (Constant), Pengembangan karir, Kompensasi

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2014

Nilai *Adjusted R-Square* diatas adalah sebesar 0,148 menunjukkan bahwa kontribusi varians nilai kompensasi dan pengembangan karir dalam mempengaruhi kinerja adalah sebesar 14,8%, sisanya 82,5% adalah kontribusi variabel lain yang tidak diikutsertakan di dalam model penelitian ini.

Tabel IV.12

Model Regresi Dalam Model Persamaan I

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 17.754 | 4.578 | | 3.878 | .000 |
| | Kompensasi | .053 | .159 | .037 | .334 | .739 |
| | Pengembangan karir | .018 | .151 | .013 | .119 | .906 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS (diolah), 2014

Dari tabel *Coefficient* di atas (pada kolom *Standardized Coefficient*) terlihat nilai-nilai koefisien regresinya adalah:

- Koefisien X_1 adalah $p_1= 0,37$ selanjutnya nilai ini dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur).
- Koefisien X_2 adalah $p_2= 0,13$ selanjutnya nilai ini dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur).

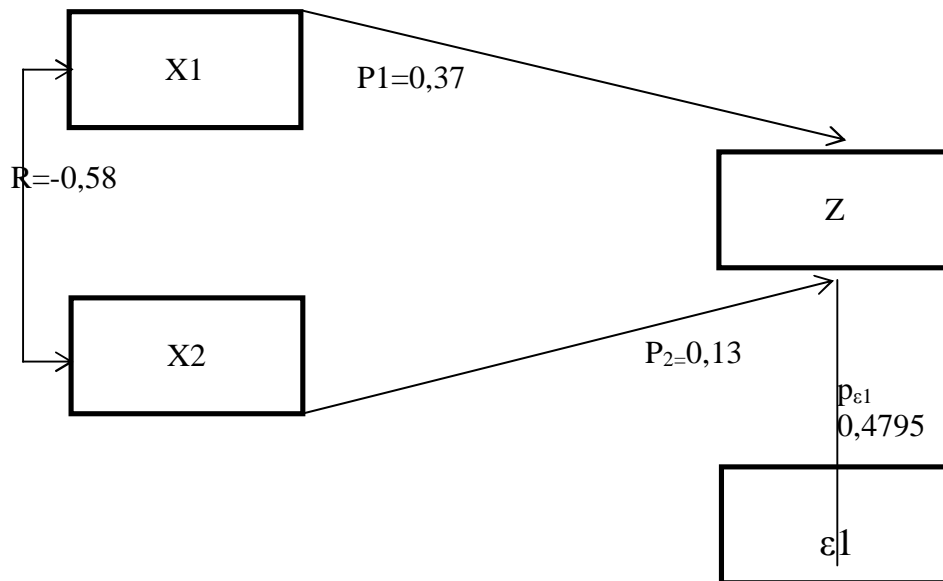
Tabel IV.13. Model Summary

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .314 ^a | .099 | .077 | 2.87736 |

a. Predictors: (Constant), Kinerja, Pengembangan karir

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2014

Sedangkan dari tabel Model Summary di atas nilai Adjusted R Square adalah 0,77. Nilai ini dapat digunakan untuk menentukan nilai koefisien jalur residualnya yakni : $p_{e1}=\sqrt{1-R^2_1} = \sqrt{(1-0,77)} = 0,4795$ (selanjutnya nilai ini dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur)



Gambar IV.4 Koefisien Regresi Persamaan I

Dari gambar di atas dapat dilihat seberapa besar hubungan antar variabel.

Model persamaannya adalah $Z=P_1 X_1+P_2 X_2+\varepsilon_1$, maka $Z= 0,37+0,13+0,4795$.

b. Koefisien Regresi dalam Model persamaan II

Regresi dalam model persamaan II (pengaruh secara langsung pengembangan karir (X1), kompensasi (X2), , kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y) digunakan untuk menentukan nilai p3, p4, p5 dan pε2. Model persamaannya adalah: $Y=P_3X_1 + P_4X_2+P_5+\varepsilon_2$.

Tabel IV.14 Model Summary Regresi dalam Persamaan II

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .642 ^a | .0412 | .0394 | 1.87431 |

a. Predictors: (Constant), Kinerja, Pengembangan karir

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2014

Nilai *Adjusted R-Square* di atas adalah sebesar 0,394 menunjukkan bahwa kontribusi variasi nilai kompensasi (X1) dan pengembangan karir (X2) dalam mempengaruhi variansi nilai Z adalah sebesar 39,4% sisanya 60,6% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diikutsertakan di dalam model penelitian ini.

Tabel IV.15. Coefficient

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 17.757 | 3.396 | | 5.229 | .000 |
| | Kompensasi | .287 | .169 | .183 | 1.700 | .093 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Penelitian Data SPSS (diolah), 2014

Tabel IV.16. Coefficient

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 13.150 | 3.863 | | 3.404 | .001 |
| | Pengembangan karir | .461 | .155 | .311 | 2.964 | .004 |
| | kompensasi | .046 | .114 | .043 | .407 | .685 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari tabel *Coefficient* di atas (pada kolom *Standardize Coefficient*) terlihat nilai-nilai koefisien regresinya adalah :

- a. Koefisien X1 adalah $p_3 = 0,183$
- b. Koefisien X2 adalah $p_4 = 0,311$
- c. Koefisien Z adalah $p_5 = 0,43$.

Tabel IV. 17. Model Summary

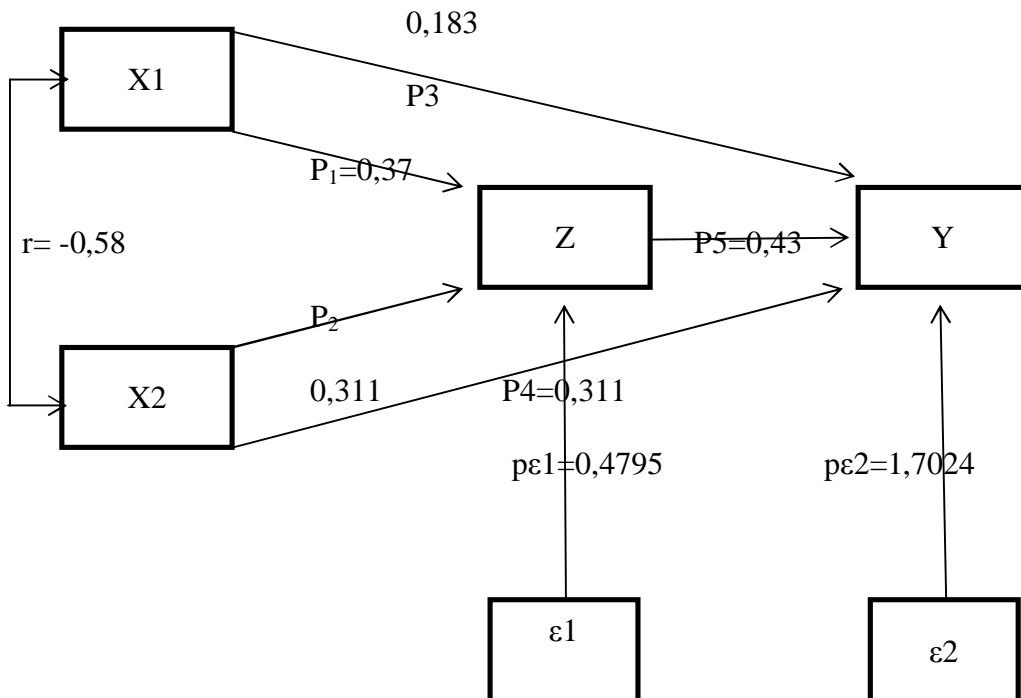
| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .642 ^a | .0412 | .0394 | 1.87431 |

a. Predictors: (Constant), Kinerja, Pengembangan karir

Sumber: Hasil Data Penelitian (diolah), 2014

Sedangkan dari tabel *Model Summary* di atas nilai *Adjusted-R* adalah 0,77. Nilai ini dapat digunakan untuk menentukan nilai koefisien jalur dengan residualnya, yakni: $P_{\epsilon 2} = \sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{(1-0,394)} = 0,7784$.

Dari gambar di bawah dapat dilihat seberapa besar hubungan antar variabel. Model persamaannya adalah $Y = P_3 X_1 + P_4 X_2 + P_5 + \epsilon_2$, maka $Y = 0,183 + 0,311 + 0,43 + 0,7784$



Gambar IV.5. Koefisien Regresi Persamaan I dan II

3. Interpretasi Analisis Jalur

Analisis dalam bagian ini adalah dengan cara menguji hipotesis untuk melihat signifikan atau tidaknya pengaruhh langsung dan tidak langsung variabel-variabel dalam penelitian ini.

1) Analisis pengaruh kompensasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Z)

a) Hipotesisnya

H0 :Kompensasi (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z)

H1 :Kompensasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z)

b) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H0 jika nilai sig<0,05

Terima H0 jika nilai sig>0,05

c) Kesimpulan: Nilai sig.0,739>0,05, maka H0 diterima sehingga kompensasi (X1) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z)

Tabel IV.18. Coefficient

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 17.754 | 4.578 | | 3.878 | .000 |
| | Kompensasi | .053 | .159 | .037 | .334 | .739 |
| | Pengembangan karir | .018 | .151 | .013 | .119 | .906 |

a. Dependent Variable: kepuasan kerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2014

2) Analisis pengaruh pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja (Z)

a) Hipotesisnya

H0 : pengembangan karir (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z)

H1 : pengembangan karir (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z)

b) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H0 jika nilai $\text{sig} < 0,05$

Terima H0 jika nilai $\text{sig} > 0,05$

c) Kesimpulan: Nilai $\text{sig}.0,906 > 0,05$, maka H0 diterima sehingga pengembangan karir (X2) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z)

Tabel IV.19. Coefficient

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 17.754 | 4.578 | | 3.878 | .000 |
| | Kompensasi | .053 | .159 | .037 | .334 | .739 |
| | Pengembangan karir | .018 | .151 | .013 | .119 | .906 |

a. Dependent Variable: kepuasan kerja

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS (diolah), 2014

3) Analisis kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y)

a) Hipotesisnya

H0 : Kompensasi (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

H1 : Kompensasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).

b) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H0 jika nilai $\text{sig} < 0,05$

Terima H0 jika nilai sig>0,05

- c) Kesimpulan: Nilai sig.0,93>0,05, maka H0 diterima sehingga kompensasi (X1) tidak berpengaruh terhadap kinerja (Y)

Tabel IV.20. Coefficient

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 17.757 | 3.396 | 5.229 | .000 |
| | Kompensasi | .287 | .169 | .183 | .093 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS (diolah), 2014

- 4) Analisis pengaruh pengembangan karir (X2) terhadap kinerja (Y)

- a) Hipotesisnya

H0 :pengembangan karir (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

H1 :pengembangan karir (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).

- b) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H0 jika nilai sig<0,05

Terima H0 jika nilai sig>0,05

- c) Kesimpulan: Nilai sig.0,04<0,05, maka H0 ditolak sehingga pengembangan karir (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

Tabel IV.21. Coefficient

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 13.150 | 3.863 | | 3.404 | .001 |
| | Pengembangan karir | .461 | .155 | .311 | 2.964 | .004 |
| | kompensasi | .046 | .114 | .043 | .407 | .685 |

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS (diolah), 2014

5) Analisis pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y)

a) Hipotesisnya

H₀ :kepuasan kerja (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

H₁ :kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).

b) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H₀ jika nilai sig<0,05

Terima H₀ jika nilai sig>0,05

c) Kesimpulan: Nilai sig.0,685>0,05, maka H₀ diterima sehingga kepuasan kerja (Z) tidak berpengaruh terhadap kinerja (Y).

Tabel IV.22. Coefficient

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 13.150 | 3.863 | | 3.404 | .001 |
| | Pengembangan karir | .461 | .155 | .311 | 2.964 | .004 |
| | kompensasi | .046 | .114 | .043 | .407 | .685 |

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS (diolah), 2014

6) Analisis pengaruh kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)

a) Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total:

(1) Pengaruh langsung (*direct effect*) kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y): Dilihat dari nilai koefisien regresi kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y) yakni p_3 sebesar 0,183.

(2) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z): Dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi kompensasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai koefisien regresi kepuasan kerja (Z) yakni $p_1 \times p_5 = 0,37 \times 0,43 = 0,1591$.

(3) Pengaruh total (*total effect*) kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y): dilihat dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung = $0,183 + 0,1591 = 0,3421$.

b) Hipotesisnya:

(1) H_0 : kompensasi (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z), (variabel kepuasan kerja (Z) bukanlah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung).

(2) H_1 : kompensasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z), (variabel kinerja (Y) adalah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung).

c) Kriteria pengujian hipotesis:

(1) Tolak H_0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung > pengaruh langsung ($p_1 \times p_5 < p_3$).

(2) Terima H_0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung ($p_1 \times p_5 < p_3$).

d) Kesimpulan:

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung ($p_1 \times p_5 > p_3$) yakni $0,1591 < 0,3421$, maka H_0 diterima, dengan demikian kompensasi (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kepuasan kerja (Z). Atau dengan kata lain kepuasan kerja (Z) bukanlah variabel intervening/variabel yang cukup kuat dalam memediasi hubungan kompensasi (X1) dengan kinerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y) adalah pengaruh yang langsung

7) Analisis pengaruh pengembangan karir (X2) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)

a) Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total:

(1) Pengaruh langsung (*direct effect*) pengembangan karir (X2) terhadap kinerja (Y): Dilihat dari nilai koefisien regresi pengembangan karir (X2) terhadap kinerja (Y) yakni p_4 sebesar 0,04.

(2) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) pengembangan karir (X2) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z): Dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai koefisien regresi terhadap kepuasan kerja (Z) yakni $p_2 \times p_5 = 0,04 \times 0,685 = 0,0274$.

(3) Pengaruh total (*total effect*) Kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y):
dilihat dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung =
 $0,04+0,0274=0,0674$.

b) Hipotesisnya:

(1) H₀ : pengembangan karir (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z), (variabel kinerja (Y) adalah bukan variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung).

(2) H₁ : pengembangan karir (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z), (variabel kinerja (Y) adalah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung).

c) Kriteria pengujian hipotesis:

(1) Tolak H₀ jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung > pengaruh langsung ($p_2 \times p_5 > p_4$).

(2) Terima H₀ jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung < pengaruh langsung ($p_2 \times p_5 < p_4$).

d) Kesimpulan:

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung < pengaruh langsung ($p_2 \times p_5 < p_4$) yakni $0,0274 < 0,04$, maka H₀ diterima, dengan demikian pengembangan karir (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Atau dengan kata lain kepuasan kerja (Z) bukanlah merupakan variabel intervening/variabel yang cukup kuat dalam memediasi hubungan pengembangan karir (X2) dengan kinerja

(Y). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara pengembangan karir (X2) terhadap kinerja (Y) adalah pengaruh yang langsung.

B. Pembahasan

Secara umum penelitian ini menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kondisi penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian ini secara umum sudah baik. Hal ini dapat ditunjukkan dari banyaknya tanggapan kesetujuan yang tinggi dari responden terhadap kondisi dari masing-masing variabel penelitian. Penjelasan dari masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja

Berdasarkan hipotesis ke 1 menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi terhadap kinerja pada Kantor PDAM Tirtanadi Medan dengan nilai sig. $0,739 > \alpha 0,05$, ini menunjukkan H_0 diterima. Hasil ini dapat menunjukkan bahwa dengan adanya kompensasi yang diterapkan tidak akan mempengaruhi baik buruknya kinerja dari masing-masing karyawan.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan teori Uha (2013, hal. 226) yang menyatakan kinerja karyawan perusahaan akan membaik dengan internalisasi budaya korporat. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung akan mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan karyawan. Peningkatan

kinerja itu terjadi karena pengaruh dari *leadership factor*/kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan manajer atau team leader.

2. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja

Berdasarkan hipotesis ke 2 menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel pengembangan karir terhadap kinerja pada Kantor PDAM Tirtanadi Medan dengan nilai sig. $0,906 > \alpha 0,05$, ini menunjukkan H_0 diterima. Hasil ini dapat menunjukkan bahwa dengan adanya pengembangan karir yang diterapkan tidak akan memengaruhi baik buruknya kinerja dari masing-masing karyawan.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan teori Wibowo (2009, hal. 111) yang menyatakan pengembangan karir merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Dengan demikian, seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan pengembangan karir pada skala tingkat tinggi, dengan frekwensi lebih tinggi, dan dengan hasil lebih baik daripada pelaksana biasa atau rata-rata.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hipotesis ke 3 menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Kantor PDAM Tirtanadi Medan dengan nilai sig. $0,93 > \alpha 0,05$, ini menunjukkan H_0 diterima. Hasil ini dapat menunjukkan bahwa dengan adanya kompensasi yang diterapkan tidak akan memengaruhi kepuasan kerja karyawan di diri karyawan.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan teori O'Reilly, Chatman, dan Cadwel dalam Sutrisno (2010, hal. 25) yang menunjukkan pentingnya nilai-nilai kompensasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan antara person-organization fit dengan tingkat kepuasan kerja. Budaya organisasi yang diterapkan di PDAM Tirtanadi Medan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena kemungkinan besar karyawan di perusahaan akan merasa puas jika kompensasi (variabel lain yang tidak penulis masukkan di dalam penelitian ini) yang diterima sesuai dengan pencapaian kerja karyawan.

4. Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hipotesis ke 4 menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada kantor PDAM Tirtanadi Medan dengan nilai sig. $0,04 < 0,05$, maka H_0 ditolak sehingga pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menjelaskan bahwa dengan adanya pengembangan karir yang dimiliki dari masing-masing karyawan, akan timbul kepuasan kerja di diri karyawan tersebut terhadap hasil kerjanya, sehingga pekerja yang berkompeten akan mengerti dan memahami setiap pekerjaan yang diberikan padanya dan timbul kepuasan kerja setelah mereka mengetahui hasil kerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Veithzal Rivai (2009, hal 503) menyatakan bahwa kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil dari kemampuannya, dan itu artinya jika

karyawan tersebut mengerjakan pekerjaan dan hasilnya baik karena kemampuan yang dimilikinya, maka karyawan tersebut merasa puas dan jurnal Rienly Gijoh (2013, hal. 10) yang menyimpulkan bahwa pengaruh pengembangan karir dengan kepuasan kerja secara parsial dan signifikan.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Berdasarkan hipotesis ke 5 menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pada Kantor PDAM Tirtanadi Medan dengan nilai sig. $0,685 > \alpha 0,05$, ini menunjukkan H_0 diterima. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan teori Wibowo (2009, hal. 330-331) yang menyatakan bahwa kepuasan mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja. Kinerja karyawan di PDAM Tirtanadi Medan mungkin akan merasa puas jika ada pengaruh dari variabel lain yaitu penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, yaitu menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaannya.

6. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hipotesis ke 6 menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan antara variabel kompensasi terhadap kinerja pada kantor PDAM Tirtanadi Medan dengan nilai sig. $1,567057 > 0,93$, maka H_0 diterima.

Oleh sebab itu hal ini menunjukkan kompensasi tidak berpengaruh kepada kinerja melalui kepuasan kerja, atau dengan kata lain kepuasan kerja

bukan variabel intervening/variabel yang tidak cukup kuat dalam memediasi hubungan kompensasi dengan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh langsung.

7. Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hipotesis ke 7 menunjukkan bahwa pengaruh yang dihasilkan tidak signifikan antara variabel pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada kantor PDAM Tirtanadi Medan dengan nilai $\text{sig.}0,0274 < 0,04$, maka H_0 diterima maka pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Oleh sebab itu, pengaruh yang sebenarnya antara pengembangan karir terhadap kinerja adalah pengaruh langsung (kepuasna kerja bukan merupakan variabel intervening).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan sebelumnya, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PDAM Tirtanadi Medan
2. Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PDAM Tirtanadi Medan.
3. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan.
4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan.
5. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PDAM Tirtanadi Medan.
6. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja. Dengan kata lain, kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pada PDAM Tirtanadi Medan (tidak dimediasi kepuasan kerja).
7. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara pengembangan karir terhadap kinerja adalah pengaruh langsung (kepuasan kerja bukan merupakan variabel intervening).

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disajikan maka selanjutnya peneliti menyampaikan saran-saran yang kiranya dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait atas hasil penelitian ini. Adapun saran-saran yang disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil evaluasi/hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengevaluasi kembali bentuk kebijakan yang terkait dengan aturan-aturan yang dibebankan kepada karyawan. Ini penting karena aturan-aturan yang berlaku merupakan bentuk norma atau budaya yang biasaa diterapkan di dalam perusahaan, sehingga memungkinkan dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan.
2. Pengembangan karir merupakan hal yang harus ada di diri masing-masing karyawan demi mendukung serta mendorong tercapainya target kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jika pengembangan karir yang ada di diri karyawan sudah memiliki nilai yang cukup baik maka tercapainya sasaran perusahaan juga akan berjalan dengan baik, dan akan timbul dengan sendirinya kepuasan kerja di diri masing-masing karyawan.
3. Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan yang diterima karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka ada baiknya pihak manajemen perusahaan diharapkan dapat memberikan rasa kepuasan kerja kepada karyawan melalui hal-hal yang dapat mendorong atau hal yang dapat membuat karyawan termotivasi dalam bekerja sehingga kinerja juga menjadi optimal.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

C. Hasil Penelitian

4. Deskriptif Data

Deskriptif data adalah menggambarkan secara deskriptif data-data yang telah dikumpulkan, diolah/disederhanakan.

Adapun cara mendeskripsikan data primer (angket) dalam bentuk tabel frekuensi dan kesimpulan dari data yang terdapat di dalam tabel.

c. Identitas Responden

Data di dalam tabel ini menunjukkan jenis kelamin, usia, pendidikan, bagian kerja.

Tabel IV.1. Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | | | | | |
|---------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Laki-laki | 72 | 84.7 | 84.7 | 84.7 |
| | Perempuan | 13 | 15.3 | 15.3 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2014

Data di dalam tabel IV.1. menunjukkan bahwa untuk data jenis kelamin, frekuensi mayoritas atau yang mendominasi adalah responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 84,7%.

Tabel IV.2. Usia Responden

Usia

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid <25 tahun | 1 | 1.2 | 1.2 | 1.2 |
| 25-35 tahun | 4 | 4.7 | 4.7 | 5.9 |
| >35 tahun | 80 | 94.1 | 94.1 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2014

Dari tabel di atas yaitu Tabel IV.2. menunjukkan bahwa untuk data umur responden, frekuensi mayoritas atau yang mendominasi adalah responden yang berumur >35 tahun sebesar 94,1%.

Tabel IV.3. Status Tingkat Pendidikan Responden

| | | Pendidikan | | | |
|-------|---------|------------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | SMA/SMK | 36 | 42.4 | 42.4 | 42.4 |
| | DIPLOMA | 14 | 16.5 | 16.5 | 58.8 |
| | S1 | 31 | 36.5 | 36.5 | 95.3 |
| | S2 | 4 | 4.7 | 4.7 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (diolah), 2014

Data pada tabel IV.3. di atas menunjukkan bahwa untuk data tingkat pendidikan responden, frekuensi mayoritas atau yang mendominasi adalah responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK sebesar 42,4%.

Tabel IV.4. Status Jabatan Responden

| | | Jabatan | | | |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Karyawan | 85 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2014

Data pada tabel IV.4. di atas menunjukkan bahwa untuk data status jabatan, responden yang peneliti tulis adalah karyawan pelaksana/operasionalnya saja, sehingga frekuensi mayoritas adalah jabatan karyawan sebesar 100%.

d. Variabel-variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel, yaitu pengembangan karir (X1), kompensasi (X2), kepuasan kerja (Z), dan (Y) kinerja. Deskripsi dari setiap pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap item pernyataan yang penulis berikan kepada responden.

5. Variabel Pengembangan karir (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel pengembangan karir yang diringkas dalam tabel adalah sebagai berikut:

Tabel IV.5. Penyajian Data Mengenai Variabel Pengembangan karir (X1)

| No. | Jawaban | | | | | | | | | |
|-----|---------------|------|--------|------|---------------|-------|--------------|-------|---------------------|----|
| | Sangat Setuju | | Setuju | | Kurang Setuju | | Tidak Setuju | | Sangat Tidak Setuju | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 0 | 0% | 6 | 7,1% | 41 | 48,2% | 38 | 44,7% | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% | 2 | 2,4% | 43 | 50,6% | 40 | 47,1% | 0 | 0% |
| 3 | 1 | 1,2% | 1 | 1,2% | 47 | 55,3% | 36 | 42,4% | 0 | 0% |
| 4 | 0 | 0% | 0 | 0% | 42 | 49,4% | 43 | 50,6% | 0 | 0% |
| 5 | 0 | 0% | 3 | 3,5% | 45 | 52,9% | 37 | 43,5% | 0 | 0% |
| 6 | 0 | 0% | 3 | 3,5% | 42 | 49,4% | 40 | 47,1% | 0 | 0% |

Sumber: Data Penelitian (diolah), 2014

Berdasarkan pada tabel IV. 6 di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa jawaban responden tentang pengembangan karir cenderung menjawab kurang setuju, hal ini menunjukkan kurang setujunya karyawan tentang pemahaman pekerjaan di bidang mereka, sehingga menyebabkan kurangnya kepuasan kerja karyawan jika mereka sendiri kurang paham atas pekerjaan yang mereka jalani. Namun merupakan hal yang wajar jika sebagian responden menjawab setuju, karena tidak semua pemikiran individu tersebut sama.

6. Variabel Kompensasi (X2)

Berikut ini merupakan penyajian data atau deskripsi dari penelitian variabel kompensasi yang dirangkum di dalam tabel adalah sebagai berikut:

Tabel IV.6. Penyajian Data Mengenai Variabel Kompensasi (X2)

| No. | Jawaban | | | | | | | | | |
|-----|---------------|------|--------|-------|---------------|-------|--------------|--------|---------------------|----|
| | Sangat Setuju | | Setuju | | Kurang Setuju | | Tidak Setuju | | Sangat Tidak Setuju | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 41 | 48,2% | 44 | 51,85% | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% | 0 | 0% | 37 | 43,5% | 48 | 56,5% | 0 | 0% |
| 3 | 0 | 0% | 3 | 3,5% | 51 | 60,0% | 31 | 36,5% | 0 | 0% |
| 4 | 1 | 1,2% | 4 | 4,7% | 50 | 58,8% | 30 | 35,3% | 0 | 0% |
| 5 | 3 | 3,5% | 28 | 32,9% | 31 | 36,5% | 23 | 27,1% | 0 | 0% |
| 6 | 0 | 0% | 5 | 5,9% | 33 | 38,8% | 47 | 55,3% | 0 | 0% |

Sumber: Data Penelitian (diolah), 2014

Berdasarkan pada tabel IV. 5 di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa jawaban responden tentang kompensasi cenderung menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan tidak setujunya karyawan tentang nilai-nilai organisasi yang diterapkan di perusahaan sehingga aktivitas kerja tidak sepenuhnya berjalan dengan baik serta tidak sesuai dengan harapan, namun merupakan hal yang wajar responden menjawab sangat setuju dan setuju karena tidak semua pemikiran individu tersebut sama.

7. Variabel kepuasan kerja (Z)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel pengembangan karir yang diringkas dalam tabel adalah sebagai berikut:

Tabel IV.7. Penyajian Data Mengenai Variabel Kepuasan kerja (Z)

| No. | Jawaban | | | | | | | | | |
|-----|---------------|------|--------|------|---------------|-------|--------------|-------|---------------------|----|
| | Sangat Setuju | | Setuju | | Kurang Setuju | | Tidak Setuju | | Sangat Tidak Setuju | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 41 | 48,2% | 44 | 51,8% | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% | 0 | 0% | 37 | 43,5% | 48 | 56,5% | 0 | 0% |
| 3 | 0 | 0% | 3 | 3,5% | 51 | 60,0% | 31 | 36,5% | 0 | 0% |
| 4 | 1 | 1,2% | 4 | 4,7% | 50 | 58,8% | 30 | 35,3% | 0 | 0% |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|------|----|-------|----|-------|----|-------|---|----|
| 5 | 3 | 3,5% | 28 | 32,9% | 31 | 36,5% | 23 | 27,1% | 0 | 0% |
| 6 | 0 | 0% | 5 | 5,9% | 33 | 38,8% | 47 | 55,3% | 0 | 0% |

Sumber: Data Penelitian (diolah), 2014

Berdasarkan pada tabel IV. 7 di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa jawaban responden tentang kinerja karyawan cenderung menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan tidak setujunya karyawan atas pekerjaan yang dilaksanakan sesuai harapan perusahaan, sehingga menunjukkan kurangnya pemahaman pekerjaan di bidang mereka, sehingga menyebabkan kurangnya kepuasan kerja karyawan karena mereka sendiri tidak memberikan kinerja terbaik mereka untuk perusahaan. Namun merupakan hal yang wajar jika sebagian responden menjawab setuju, karena tidak semua pemikiran individu tersebut sama.

8. Variabel Kinerja (Y)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang diringkas dalam tabel adalah sebagai berikut:

Tabel IV.8. Penyajian Data Mengenai Variabel Kinerja (Y)

| No. | Jawaban | | | | | | | | | |
|-----|---------------|------|--------|-------|---------------|--------|--------------|--------|---------------------|----|
| | Sangat Setuju | | Setuju | | Kurang Setuju | | Tidak Setuju | | Sangat Tidak Setuju | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 1 | 1,2% | 3 | 3,5% | 39 | 45,2% | 42 | 49,4% | 0 | 0% |
| 2 | 2 | 2,4% | 3 | 3,5% | 43 | 50,6 % | 37 | 43,5 % | 0 | 0% |
| 3 | 0 | 0% | 7 | 8,2% | 35 | 41,2% | 43 | 50,6% | 0 | 0% |
| 4 | 1 | 1,2% | 4 | 4,7% | 45 | 52,9% | 35 | 41,25 | 0 | 0% |
| 5 | 1 | 1,2% | 6 | 7,1% | 40 | 47,1% | 38 | 44,7% | 0 | 0% |
| 6 | 3 | 3,5% | 4 | 4,7% | 50 | 58,8% | 28 | 32,9% | 0 | 0% |
| 7 | 0 | 0% | 9 | 10,6% | 34 | 40,0% | 42 | 49,4% | 0 | 0% |

Sumber: Data Penelitian (diolah), 2014

Berdasarkan pada tabel IV. 8 di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa jawaban responden tentang kinerja karyawan cenderung menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan tidak setujunya karyawan atas kepuasan kerja yang mereka rasakan selama mereka bekerja, sehingga mereka menjawab cenderung tidak puas. Jawaban ini sesuai dengan harapan penulis, karena hal inilah yang menjadi pemicu masalah bagi karyawan ketika penulis menjalani riset awal di perusahaan ini

5. Analisis Data

Bagian ini adalah menganalisis data yang berasal dari data-data yang telah di deskripsikan dari data sebelumnya atau subbab yang merupakan deskripsi data. Data yang dianalisis dimulai dari asumsi-asumsi yang digunakan untuk suatu statistik tertentu dengan melakukan pengujian hipotesis untuk penarikan kesimpulan.

b. Uji Asumsi

Dalam regresi linear berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga dengan BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah model regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut, yaitu:

4) Normalitas

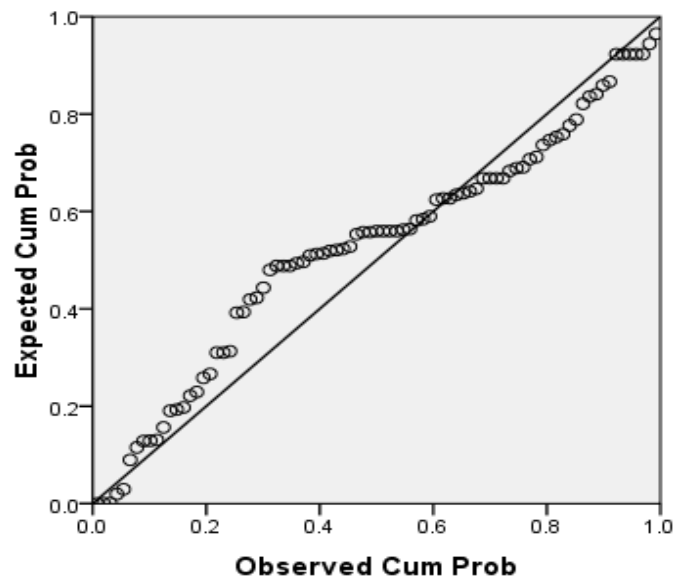
5) Multikolinearitas

6) Heterokedastisitas

Hasil analisis pengujian asumsi klasik di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

4) Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Gujarati, 2003; Sritua Arif,1993).



Gambar IV.1 Normalitas

Gambar di atas mengindikasikan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal. Namun ada beberapa item yang memiliki nilai distribusi kurang normal sehingga menjauhi garis diagonal seperti yang terlihat pada gambar di atas.

5) Multikolinearitas

Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen (Gujarati,2003).

Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflasi Factor*), yang tidak melebihi 4 atau 5 (Hines dan Montgomery, 1990).

Tabel IV.9 Multikolinearitas

| | | Coefficients ^a | |
|-------|--------------------|---------------------------|-------|
| | | Collinearity Statistics | |
| Model | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | | |
| | Kompensasi | .995 | 1.005 |
| | Pengembangan karir | .997 | 1.004 |
| | Kepuasan kerja | .999 | 1.001 |

c. Dependent Variable: kinerja

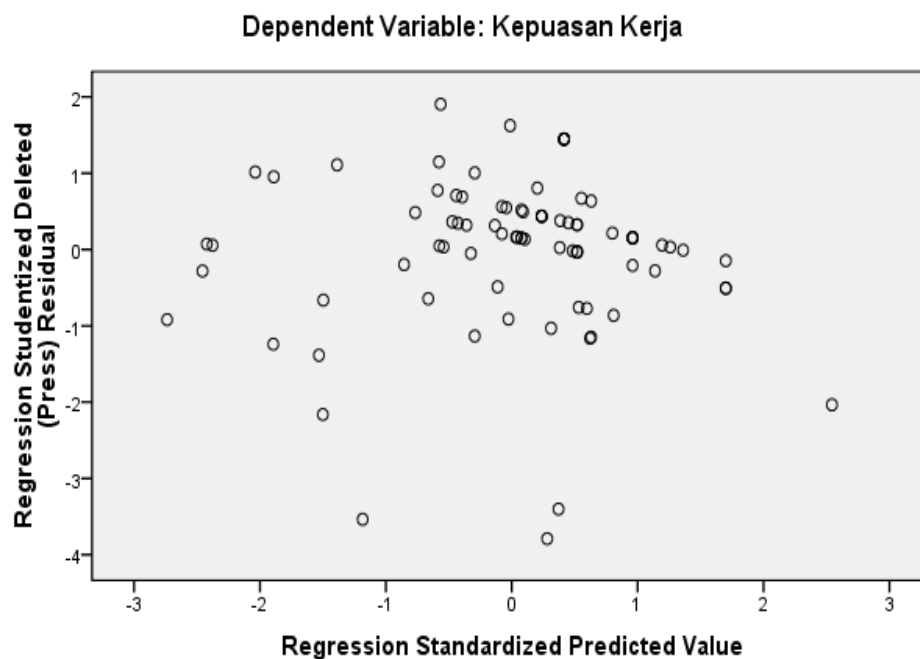
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah),2014

Keempat variabel independen yakni kompensasi (X2), pengembangan karir (X1), dan kepuasan kerja (Z) memiliki nilai VIF dalambatas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak terjadi multikolinearitas dalam variabel independen penelitian ini.

6) Heterokedastisitas

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas (Damodar Gujarati,2001).

Scatterplot



Gambar IV.2 Heterokedastisitas

Gambar di atas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

2. Pendugaan parameter (koefisien-koefisien) dalam analisis jalur

b) Koefisien korelasi

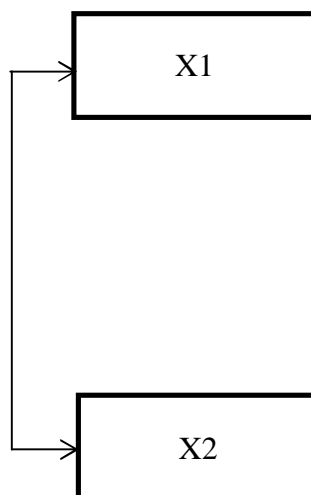
Pengolahan data untuk menentukan nilai koefisien korelasi dengan SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel IV.10. Korelasi

| | | Kompensasi | Pengembangan karir |
|--------------------|---------------------|------------|--------------------|
| Kompensasi | Pearson Correlation | 1.000 | -.058 |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | | 85 |
| Pengembangan karir | Pearson Correlation | -.058 | 1.000 |
| | Sig. (2-tailed) | .300 | |
| | N | 85 | 85 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah),2014

Nilai koefisien korelasi (r) adalah sebesar $-0,58$. Nilai probabilitas yang diperoleh adalah sig (2-tailed) sig $0,000 < \alpha 0,05$, menunjukkan bahwa hubungan/korelasi antara kompensasi (X_2) dengan pengembangan karir (X_1) adalah signifikan.



$$r = -0,58$$

Gambar IV.3 Koefisien Korelasi

d. Koefisien Regresi

b) Koefisien Regresi Dalam Model Persamaan I

Regresi dalam model persamaan I (pengaruh secara langsung kompensasi (X1) dan pengembangan karir (X2) terhadap kinerja (Y1) digunakan untuk menentukan nilai $p_1, p_2, p_{\epsilon 1}$.

Tabel IV.11

Model Summary Regresi Dalam Model Persamaan I

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .407 ^a | .165 | .148 | 2.78507 |

a. Predictors: (Constant), Pengembangan karir, Kompensasi

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2014

Nilai *Adjusted R-Square* diatas adalah sebesar 0,148 menunjukkan bahwa kontribusi varians nilai kompensasi dan pengembangan karir dalam mempengaruhi kinerja adalah sebesar 14,8%, sisanya 82,5% adalah kontribusi variabel lain yang tidak diikutsertakan di dalam model penelitian ini.

Tabel IV.12

Model Regresi Dalam Model Persamaan I

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 17.754 | 4.578 | | 3.878 | .000 |
| | Kompensasi | .053 | .159 | .037 | .334 | .739 |
| | Pengembangan karir | .018 | .151 | .013 | .119 | .906 |

c. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS (diolah), 2014

Dari tabel *Coefficient* di atas (pada kolom *Standardized Coefficient*) terlihat nilai-nilai koefisien regresinya adalah:

- Koefisien X_1 adalah $p_1 = 0,37$ selanjutnya nilai ini dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur).
- Koefisien X_2 adalah $p_2 = 0,13$ selanjutnya nilai ini dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur).

Tabel IV.13. Model Summary

Model Summary

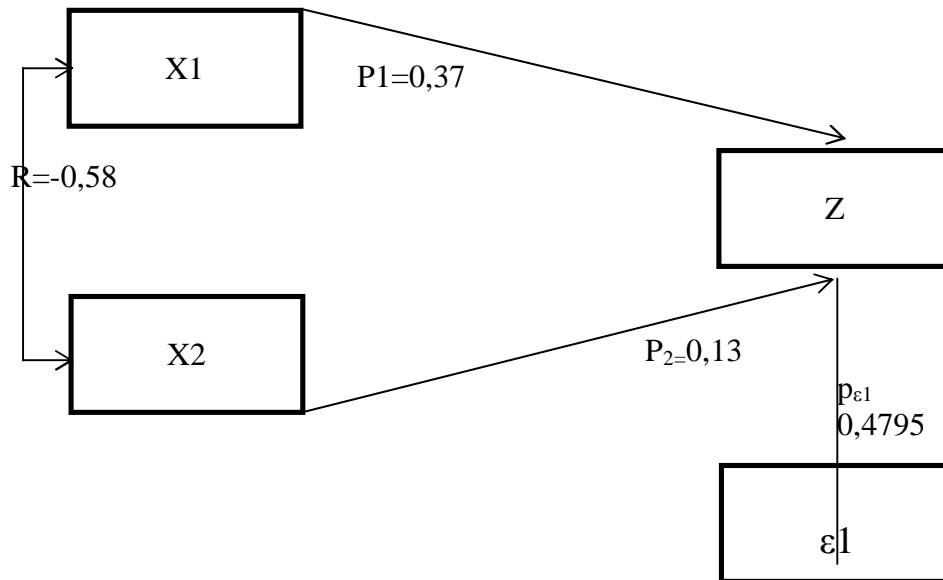
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .314 ^a | .099 | .077 | 2.87736 |

a. Predictors: (Constant), Kinerja, Pengembangan karir

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2014

Sedangkan dari tabel Model Summary di atas nilai Adjusted R Square adalah 0,77. Nilai ini dapat digunakan untuk menentukan nilai koefisien jalur

residualnya yakni : $p_{\epsilon 1} = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,77} = 0,4795$ (selanjutnya nilai ini dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur)



Gambar IV.4 Koefisien Regresi Persamaan I

Dari gambar di atas dapat dilihat seberapa besar hubungan antar variabel. Model persamaannya adalah $Z = P_1 X_1 + P_2 X_2 + \epsilon_1$, maka $Z = 0,37 + 0,13 + 0,4795$.

d. Koefisien Regresi dalam Model persamaan II

Regresi dalam model persamaan II (pengaruh secara langsung pengembangan karir (X1), kompensasi (X2), , kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y) digunakan untuk menentukan nilai p3, p4, p5 dan pε2. Model persamaannya adalah: $Y = P_3 X_1 + P_4 X_2 + P_5 + \epsilon_2$.

Tabel IV.14 Model Summary Regresi dalam Persamaan II

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .642 ^a | .0412 | .0394 | 1.87431 |

a. Predictors: (Constant), Kinerja, Pengembangan karir

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2014

Nilai *Adjusted R-Square* di atas adalah sebesar 0,394 menunjukkan bahwa kontribusi variasi nilai kompensasi (X2) dan pengembangan karir (X1) dalam mempengaruhi variansi nilai Z adalah sebesar 39,4% sisanya 60,6% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diikutsertakan di dalam model penelitian ini.

Tabel IV.15. Coefficient

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 17.757 | 3.396 | | 5.229 | .000 |
| | Kompensasi | .287 | .169 | .183 | 1.700 | .093 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Penelitian Data SPSS (diolah), 2014

Tabel IV.16. Coefficient

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--|-----------------------------|------------|---------------------------|---|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |

| | | | | | | |
|---|--------------------|--------|-------|------|-------|------|
| 1 | (Constant) | 13.150 | 3.863 | | 3.404 | .001 |
| | Pengembangan karir | .461 | .155 | .311 | 2.964 | .004 |
| | kompensasi | .046 | .114 | .043 | .407 | .685 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari tabel *Coefficient* di atas (pada kolom *Standardize Coefficient*) terlihat nilai-nilai koefisien regresinya adalah :

- d. Koefisien X1 adalah $p_3 = 0,183$
- e. Koefisien X2 adalah $p_4 = 0,311$
- f. Koefisien Z adalah $p_5 = 0,43$.

Tabel IV. 17. Model Summary

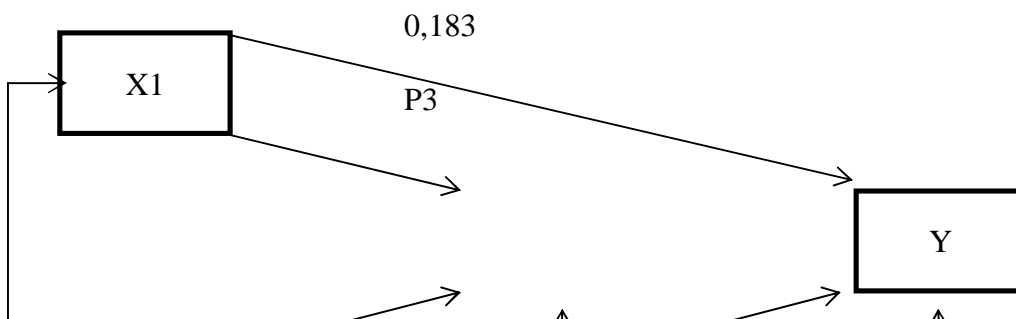
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .642 ^a | .0412 | .0394 | 1.87431 |

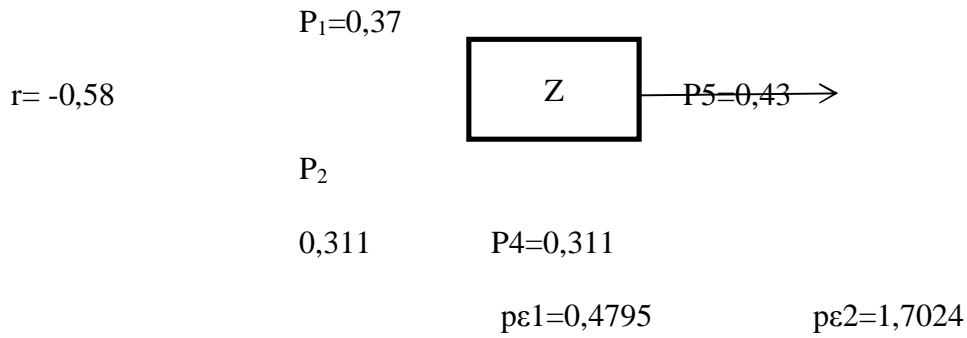
a. Predictors: (Constant), Kinerja, Pengembangan karir

Sumber: Hasil Data Penelitian (diolah), 2014

Sedangkan dari tabel *Model Summary* di atas nilai *Adjusted-R* adalah 0,77. Nilai ini dapat digunakan untuk menentukan nilai koefisien jalur dengan residualnya, yakni: $P_{\epsilon 2} = \sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{(1-0,394)} = 0,7784$.

Dari gambar di bawah dapat dilihat seberapa besar hubungan antar variabel. Model persamaannya adalah $Y = P_3 X_1 + P_4 X_2 + P_5 + \epsilon_2$, maka $Y = 0,183 + 0,311 + 0,43 + 0,7784$





Gambar IV.5. Koefisien Regresi Persamaan I dan II

6. Interpretasi Analisis Jalur

Analisis dalam bagian ini adalah dengan cara menguji hipotesis untuk melihat signifikan atau tidaknya pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel dalam penelitian ini.

8) Analisis pengaruh kompensasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z)

d) Hipotesisnya

H_0 :Kompensasi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z)

H_1 :Kompensasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z)

e) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H_0 jika nilai $sig < 0,05$

Terima H_0 jika nilai $sig > 0,05$

- f) Kesimpulan: Nilai $\text{sig}.0,739 > 0,05$, maka H_0 diterima sehingga kompensasi (X2) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z)

Tabel IV.18. Coefficient

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 17.754 | 4.578 | | 3.878 | .000 |
| | Kompensasi | .053 | .159 | .037 | .334 | .739 |
| | Pengembangan karir | .018 | .151 | .013 | .119 | .906 |

a. Dependent Variable: kepuasan kerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2014

- 9) Analisis pengaruh pengembangan karir (X1) terhadap kepuasan kerja (Z)

- d) Hipotesisnya

H_0 : pengembangan karir (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z)

H_1 : pengembangan karir (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z)

- e) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H_0 jika nilai $\text{sig} < 0,05$

Terima H_0 jika nilai $\text{sig} > 0,05$

- f) Kesimpulan: Nilai $\text{sig}.0,906 > 0,05$, maka H_0 diterima sehingga pengembangan karir (X1) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z)

Tabel IV.19. Coefficient

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 17.754 | 4.578 | | 3.878 | .000 |

| | | | | | |
|--------------------|------|------|------|------|------|
| Kompensasi | .053 | .159 | .037 | .334 | .739 |
| Pengembangan karir | .018 | .151 | .013 | .119 | .906 |

b. Dependent Variable: kepuasan kerja

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS (diolah), 2014

10) Analisis kompensasi (X2) terhadap kinerja (Y)

d) Hipotesisnya

H0 :Kompensasi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

H1 :Kompensasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).

e) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H0 jika nilai sig<0,05

Terima H0 jika nilai sig>0,05

f) Kesimpulan: Nilai sig.0,93>0,05, maka H0 diterima sehingga kompensasi (X2) tidak berpengaruh terhadap kinerja (Y)

Tabel IV.20. Coefficient

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 17.757 | 3.396 | | 5.229 | .000 |
| | Kompensasi | .287 | .169 | .183 | 1.700 | .093 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS (diolah), 2014

11) Analisis pengaruh pengembangan karir (X1) terhadap kinerja (Y)

d) Hipotesisnya

H0 :pengembangan karir (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

H1 :pengembangan karir (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).

e) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H0 jika nilai $\text{sig} < 0,05$

Terima H0 jika nilai $\text{sig} > 0,05$

f) Kesimpulan: Nilai $\text{sig},04 < 0,05$, maka H0 ditolak sehingga pengembangan karir (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

Tabel IV.21. Coefficient

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 13.150 | 3.863 | | 3.404 | .001 |
| Pengembangan karir | .461 | .155 | .311 | 2.964 | .004 |
| kompensasi | .046 | .114 | .043 | .407 | .685 |

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS (diolah), 2014

12) Analisis pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y)

d) Hipotesisnya

H0 :kepuasan kerja (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

H1 :kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).

e) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H0 jika nilai sig<0,05

Terima H0 jika nilai sig>0,05

f) Kesimpulan: Nilai sig.0,685>0,05, maka H0 diterima sehingga kepuasan kerja (Z) tidak berpengaruh terhadap kinerja (Y).

Tabel IV.22. Coefficient

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 13.150 | 3.863 | | 3.404 | .001 |
| | Pengembangan karir | .461 | .155 | .311 | 2.964 | .004 |
| | kompensasi | .046 | .114 | .043 | .407 | .685 |

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS (diolah), 2014

13) Analisis pengaruh kompensasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)

e) Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total:

(4) Pengaruh langsung (*direct effect*) kompensasi (X2) terhadap kinerja (Y): Dilihat dari nilai koefisien regresi kompensasi (X2) terhadap kinerja (Y) yakni p3 sebesar 0,183.

(5) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) kompensasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z): Dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi kompensasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai koefisien regresi kepuasan kerja (Z) yakni $p1 \times p5 = 0,37 \times 0,43 = 0,1591$.

(6) Pengaruh total (*total effect*) kompensasi (X2) terhadap kinerja (Y):
dilihat dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung =
 $0,183+0,1591=0,3421$.

f) Hipotesisnya:

(3) H0 : kompensasi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z), (variabel kepuasan kerja (Z) bukanlah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung).

(4) H1 : kompensasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z), (variabel kinerja (Y) adalah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung).

g) Kriteria pengujian hipotesis:

(3) Tolak H0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung > pengaruh langsung ($p1 \times p5 < p3$).

(4) Terima H0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung < pengaruh langsung ($p1 \times p5 < p3$).

h) Kesimpulan:

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung > pengaruh langsung ($p1 \times p5 > p3$) yakni $0,1591 < 0,3421$, maka H0 diterima, dengan demikian kompensasi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kepuasan kerja (Z). Atau dengan kata lain kepuasan kerja (Z) bukanlah variabel intervening/variabel yang cukup kuat dalam memediasi hubungan kompensasi (X2) dengan kinerja (Y). Hal ini menunjukkan

bahwa pengaruh yang sebenarnya antara kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y) adalah pengaruh yang langsung

14) Analisis pengaruh pengembangan karir (X1) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)

e) Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total:

(4) Pengaruh langsung (*direct effect*) pengembangan karir (X1) terhadap kinerja (Y): Dilihat dari nilai koefisien regresi pengembangan karir (X1) terhadap kinerja (Y) yakni p_4 sebesar 0,04.

(5) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) pengembangan karir (X1) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z): Dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi pengembangan karir (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai koefisien regresi terhadap kepuasan kerja (Z) yakni $p_2 \times p_5 = 0,04 \times 0,685 = 0,0274$.

(6) Pengaruh total (*total effect*) Kompensasi (X2) terhadap kinerja (Y): dilihat dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung = $0,04 + 0,0274 = 0,0674$.

f) Hipotesisnya:

(3) H_0 : pengembangan karir (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z), (variabel kinerja (Y) adalah bukan variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung).

(4) H_1 : pengembangan karir (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z), (variabel kinerja (Y) adalah

variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung).

g) Kriteria pengujian hipotesis:

(3) Tolak H_0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung ($p_2 \times p_5 > p_4$).

(4) Terima H_0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung ($p_2 \times p_5 < p_4$).

h) Kesimpulan:

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung ($p_2 \times p_5 < p_4$) yakni $0,0274 < 0,04$, maka H_0 diterima, dengan demikian pengembangan karir (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Atau dengan kata lain kepuasan kerja (Z) bukanlah merupakan variabel intervening/variabel yang cukup kuat dalam memediasi hubungan pengembangan karir (X_2) dengan kinerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara pengembangan karir (X_2) terhadap kinerja (Y) adalah pengaruh yang langsung.

D. Pembahasan

Secara umum penelitian ini menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kondisi penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian ini secara umum sudah baik. Hal ini dapat ditunjukkan dari banyaknya tanggapan persetujuan yang tinggi dari responden terhadap kondisi

dari masing-masing variabel penelitian. Penjelasan dari masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

8. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja

Berdasarkan hipotesis ke 1 menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi terhadap kinerja pada Kantor PDAM Tirtanadi Medan dengan nilai sig. $0,739 > \alpha 0,05$, ini menunjukkan H_0 diterima. Hasil ini dapat menunjukkan bahwa dengan adanya kompensasi yang diterapkan tidak akan mempengaruhi baik buruknya kinerja dari masing-masing karyawan.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan teori Uha (2013, hal. 226) yang menyatakan kinerja karyawan perusahaan akan membaik dengan internalisasi budaya korporat. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung akan mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan karyawan. Peningkatan kinerja itu terjadi karena pengaruh dari *leadership factor*/kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan manajer atau team leader.

9. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja

Berdasarkan hipotesis ke 2 menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel pengembangan karir terhadap kinerja pada Kantor PDAM Tirtanadi Medan dengan nilai sig. $0,906 > \alpha 0,05$, ini menunjukkan H_0 diterima. Hasil ini dapat menunjukkan bahwa dengan adanya pengembangan karir yang diterapkan tidak akan mempengaruhi baik buruknya kinerja dari masing-masing karyawan.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan teori Wibowo (2009, hal. 111) yang menyatakan pengembangan karir merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Dengan demikian, seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan pengembangan karir pada skala tingkat tinggi, dengan frekwensi lebih tinggi, dan dengan hasil lebih baik daripada pelaksana biasa atau rata-rata.

10. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hipotesis ke 3 menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Kantor PDAM Tirtanadi Medan dengan nilai sig. $0,93 > \alpha 0,05$, ini menunjukkan H_0 diterima. Hasil ini dapat menunjukkan bahwa dengan adanya kompensasi yang diterapkan tidak akan memengaruhi kepuasan kerja karyawan di diri karyawan.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan teori O'Reilly, Chatman, dan Cadwel dalam Sutrisno (2010, hal. 25) yang menunjukkan pentingnya nilai-nilai kompensasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan antara person-organization fit dengan tingkat kepuasan kerja. Budaya organisasi yang diterapkan di PDAM Tirtanadi Medan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena kemungkinan besar karyawan di perusahaan akan merasa puas jika kompensasi (variabel lain yang tidak penulis masukkan di dalam penelitian ini) yang diterima sesuai dengan pencapaian kerja karyawan.

11. Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hipotesis ke 4 menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada kantor PDAM Tirtanadi Medan dengan nilai sig. $0,04 < 0,05$, maka H_0 ditolak sehingga pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menjelaskan bahwa dengan adanya pengembangan karir yang dimiliki dari masing-masing karyawan, akan timbul kepuasan kerja di diri karyawan tersebut terhadap hasil kerjanya, sehingga pekerja yang berkompeten akan mengerti dan memahami setiap pekerjaan yang diberikan padanya dan timbul kepuasan kerja setelah mereka mengetahui hasil kerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Veithzal Rivai (2009, hal 503) menyatakan bahwa kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil dari kemampuannya, dan itu artinya jika karyawan tersebut mengerjakan pekerjaan dan hasilnya baik karena kemampuan yang dimilikinya, maka karyawan tersebut merasa puas dan jurnal Rienly Gijoh (2013, hal. 10) yang menyimpulkan bahwa pengaruh pengembangan karir dengan kepuasan kerja secara parsial dan signifikan.

12. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Berdasarkan hipotesis ke 5 menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pada Kantor PDAM Tirtanadi Medan dengan nilai sig. $0,685 > \alpha 0,05$, ini menunjukkan H_0 diterima. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan teori Wibowo (2009, hal. 330-331) yang menyatakan bahwa kepuasan mempengaruhi

prestasi kerja atau kinerja. Kinerja karyawan di PDAM Tirtanadi Medan mungkin akan merasa puas jika ada pengaruh dari variabel lain yaitu penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, yaitu menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaannya.

13. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hipotesis ke 6 menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan antara variabel kompensasi terhadap kinerja pada kantor PDAM Tirtanadi Medan dengan nilai sig. $1,567057 > 0,93$, maka H_0 diterima.

Oleh sebab itu hal ini menunjukkan kompensasi tidak berpengaruh kepada kinerja melalui kepuasan kerja, atau dengan kata lain kepuasan kerja bukan variabel intervening/variabel yang tidak cukup kuat dalam memediasi hubungan kompensasi dengan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh langsung.

14. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hipotesis ke 7 menunjukkan bahwa pengaruh yang dihasilkan tidak signifikan antara variabel pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada kantor PDAM Tirtanadi Medan dengan nilai sig. $0,0274 < 0,04$, maka H_0 diterima maka pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Oleh sebab itu, pengaruh yang sebenarnya antara pengembangan karir terhadap kinerja adalah pengaruh langsung (kepuasna kerja bukan merupakan variabel intervening).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

C. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan sebelumnya, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

8. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PDAM Tirtanadi Medan
9. Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PDAM Tirtanadi Medan.
10. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan.
11. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan.
12. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PDAM Tirtanadi Medan.
13. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja. Dengan kata lain, kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pada PDAM Tirtanadi Medan (tidak dimediasi kepuasan kerja).
14. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara pengembangan karir terhadap kinerja adalah pengaruh langsung (kepuasan kerja bukan merupakan variabel intervening).

D. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disajikan maka selanjutnya peneliti menyampaikan saran-saran yang kiranya dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait atas hasil penelitian ini. Adapun saran-saran yang disampaikan adalah sebagai berikut:

4. Berdasarkan hasil evaluasi/hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengevaluasi kembali bentuk kebijakan yang terkait dengan aturan-aturan yang dibebankan kepada karyawan. Ini penting karena aturan-aturan yang berlaku merupakan bentuk norma atau budaya yang biasaa diterapkan di dalam perusahaan, sehingga memungkinkan dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan.
5. Pengembangan karir merupakan hal yang harus ada di diri masing-masing karyawan demi mendukung serta mendorong tercapainya target kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jika pengembangan karir yang ada di diri karyawan sudah memiliki nilai yang cukup baik maka tercapainya sasaran perusahaan juga akan berjalan dengan baik, dan akan timbul dengan sendirinya kepuasan kerja di diri masing-masing karyawan.
6. Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan yang diterima karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka ada baiknya pihak manajemen perusahaan diharapkan dapat memberikan rasa kepuasan kerja kepada karyawan melalui hal-hal yang dapat mendorong atau hal yang dapat membuat karyawan termotivasi dalam bekerja sehingga kinerja juga menjadi optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Yani dan Hasto Joko Nur Utomo. 2012 *Seri Hukum Bisnis: Perseroan Terbatas*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Bandung
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-10. Jilid 2. Jakarta: Penerbit Indeks.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Mangkunegara, DR. A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kepuasan kerja SDM*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Mangkuprawira, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mathis, Robert L. & Jackson. John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Moh As'ad. 2005. *Psikologi Industri*. Liberty : Yogyakarta
- Mondy, R. Wayne. & Noe, Robert M. 2005. *Human Resources Management*, Edisi ke-9. New Jersey: Penerbit Prentice Hall.
- Ranupandojo, Hedjrachman, & Suad, Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*, Edisi Ke-4. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono, Prof. Dr. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sunyoto, Drs. Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit CAPS.

Suwarno, Prof. H. Bambang. 2005. *Rumus dan Data dalam Analisis Statistika*. Bandung: Penerbit Alfabeta

Umar, Dr. Husein. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: Penerbit Rajagrafindo Persada