Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

(Studi Kasus pada PT Telkom Witel Yogyakarta)

SKRIPSI

Oleh :

Nama : Sonia Eka Putri

No Mahasiswa : 13311132

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

(Studi Kasus pada PT Telkom Witel Yogyakarta)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Sonia Eka Putri

No Mahasiswa : 13311132

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skipsi ini tidak terdapat karya yag pernah diajukan orang lain untuk memperoleh kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti nahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/ sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 29 April 2018

Penulis



Sonia Eka Putri

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT Telkom Witel Yogyakarta)

Disusun oleh :

Nama	: Sonia Eka Putri
Nomor Mahasiswa	: 13311132
Jurusan	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 28 April 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., MM.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PT TELKOM WITEL YOGYAKARTA)

Disusun Oleh : **SONIA EKA PUTRI**

Nomor Mahasiswa : **13311132**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 15 Oktober 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Faresthi Nurdiana D., SE., MM .....

Penguji : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D. .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT,

dengan kerendahan hati saya persembahkan Skripsi ini teruntuk,

Allah SWT

Rasulullah SAW

Almamaterku, FE UII

Bapak dan Ibu Tercinta

Teman teman dan

Segenap Keluarga

MOTTO

"Barang siapa yang bersungguh sungguh, sesungguhnya kesungguhan tersebut untuk kebaikan dirinya sendiri" (Qs. Al-Ankabut: 6)

"Beruntunglah bagi manusia yang bertaubat" (Qs. An Nur: 23)

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

(Studi Kasus pada PT Telkom Witel Yogyakarta)

Sonia Eka Putri

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
E-mail : soniaekap@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini membahas mengenai bagaimana lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening karyawan PT Telkom witel Yogyakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir dengan kepuasan kerja sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom witel Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus dengan jumlah sampel sebanyak 51 responden dan yang merupakan karyawan PT Telkom witel Yogyakarta. Alat uji analisis yang digunakan adalah SmartPLS v.3.2.7 dengan metode analisis SEM *(Structural Equation Modeling*).

Hasil penelitian adalah (1) Tidak terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, (4) Tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (6) Kepuasan kerja terbukti memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan (7) Kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan*

The Influence of Working Environment and Career Development on Employee's Performance with Work Satisfaction as intervening variable

(Case Study at PT Telkom Yogyakarta)

Sonia Eka Putri

Department of Management, Faculty of Economics Islamic University of Indonesia
E-mail: soniaekap@gmail.com

Abstract

This research discussed how working environment and carreer development affect on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at PT Telkom Kotabaru, Yogyakarta. The objectives of this research were to test and analyze how working environment and carreer development affect on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at PT Telkom Kotabaru, Yogyakarta. The sampling technique used is census method with 51 respondents as samples who were employees at PT Telkom Yogyakarta. The data analysis used SmartPLS v.3.2.7 with SEM (Structural Equation Modeling) analysis model.

The results of this study showed that (1) There was no significant influence of working environment on job satisfaction, (2) There was significant influence of carreer development on job satisfaction, (3) There was significant influence of working environment on employee performance, (4) There was no significant influence of carreer development on employee performance, (5) There was significant influence of job satisfaction on employee performance, (6) There was significant influence of working environment on employee performance through job satisfaction, (7) There was no significant influence of carreer development and on employee performance through job satisfaction.

Keywords: *Working Environment, Carreer Development, Employee Performance, Job Satisfaction*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikumwarahmatullahiwabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul "*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT Telkom Witel Yogyakarta)"*. Tak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatNya dengan segala keistimeanNya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia dalam berperilaku, menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya

Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan guna memeperoleh gelar kesarjanaan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Adapun yang menjadi tujuan umum penulisan skripsi ini adalah mengetahui pengaruh dari lingkungan kerja dan pengembangan karir pengaruhnya terhadap kinerja karyawan untuk kepuasan kerja pada karyawan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi kinerja yang baik dengan tingkat kepuasan yang tinggi. Dalam penyusunan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi, akan tetapi penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan skripsi ini tidak lain berkat dukungan, doa, bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia kepada seluruh hamba-Nya termasuk kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian ini.
2. Nabi Muhammad SAW yang membawa umat-Nya terlepas dari masa jahiliyah dan menjadi umat yang lebih berilmu dan beradab.
3. Bapak Dr. Drs. Agus Hardjito, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
4. Bapak Dr. Drs. Sutrisno, M.M selaku Kaprodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
5. Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., MM. selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, bantuan, bimbingan serta dukungannya selama proses penelitian dan penulisan skripsi ini.
6. Segenap karyawan dan pimpinan di PT Telkom Witel Yogyakarta yang telah begitu banyak membantu penulis dalam mendapatkan data guna menyelesaikan tugas akhir (skripsi) ini.
7. Bapak Kasrodi dan Sri Asmawati selaku orang tua penulis yang selalu membimbing, mendukung dan mendo' akan kesuksesan penulis.
8. Seluruh dosen dan staf Jurusan Manajemen maupun Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah membantu selama proses administrasi.
9. Teman teman penulis Arsy, Heti, Mitha, dan Nisa yang telah menemani penulis dari sejak awal duduk di bangku kuliah awal hingga menunggu kelulusan.
10. Rekan seperjuangan bimbingan skripsi Riana, Tamtam, terimakasih sudah saling membantu dan mengingatkan dalam kebaikan.

11. Teman teman seperjuangan KKN Unit 380 yaitu Andra, Yuri, Alan, Mul, Ulya, Rasyid, Ibnu semoga silahturahmi kita tetap terjaga.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian dari awal sampai selesainya penyusunan skripsi, penulis mengucapkan terimakasih banyak.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat dibutuhkan. Besar harapan penulis bila karya tulis ini dapat memberikan pengetahuan dan menjadi sebuah karya yang bermanfaat. *Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 28 Agustus 2018

Sonia Eka Putri

13311132

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN SKRIPSI i
HALAMAN JUDUL SKRIPSI ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI iv
HALAMAN PERSEMBAHAN vi
MOTTO vii
ABSTRAKSI viii
KATA PENGANTAR x
DAFTAR ISI xiii
DAFTAR TABEL xviii
DAFTAR GAMBAR xix
DAFTAR LAMPIRAN xx
BAB I PENDAHULUAN 21
1.1 Latar Belakang 21
1.2 Rumusan Masalah 25
1.3 Tujuan Penelitian 25
1.4 Manfaat Penelitian 26
BAB II KAJIAN PUSTAKA 28
2.1 Penelitian Terdahulu 28

2.1.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja 28
2.1.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja 29
2.1.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 31
2.1.4 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan 33
2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 34
2.1.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi 36
2.1.7 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi 38
2.2 Landasan Teori 53
2.2.1 Lingkungan Kerja 53
2.2.2 Pengembangan Karir 59
2.2.3 Kinerja Karyawan 66
2.2.4 Kepuasan Kerja 72
2.3. Hubungan antar Variabel 77
2.3.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja 77
2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja 78
2.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 79
2.3.4 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan 80
2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 81
2.3.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 82

2.3.7 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 83
2.4 Kerangka Pikir 86
2.5 Hipotesis 85
BAB III METODE PENELITIAN 87
3.1 Pendekatan Penelitian 87
3.2 Lokasi Penelitian 87
3.2.1 Profil PT Telkom 87
3.2.2 Struktur Organisasi 88
3.3 Variabel Penelitian 89
3.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian 90
3.4.1 Lingkungan Kerja (X_1) 90
3.4.2 Pengembangan Karir (X_2) 91
3.4.3 Kinerja Karyawan (Y) 93
3.4.4 Kepuasan Kerja (Z) 95
3.5 Populasi dan Sampel 98
3.5.1 Populasi 98
3.5.2 Sampel Penelitian 98
3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel 98
3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data 99
3.6.1 Jenis Data 99
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data 99

3.7 Metode Analisis Data 101
3.7.1 Analisis Deskriptif 101
3.7.2 Analisis Structural Equation Modeling (SEM) 102
3.7.3 Partial Least Square (PLS) 102
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN 110
4.1. Analisis Deskriptif 111
4.1.1 Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian 111
4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 118
4.3 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) 130
4.3.1 *Convergent Validity* 130
4.3.2 *Discriminant Validity* 134
4.2.3 *Composite Reliability* 137
4.2.4 *Second Order Confirmatory Analysis* 138
4.4 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model)* 141
4.4.1 R-*Square* (R^2) 141
4.3.2 Uji Signifikansi (*Bootstrapping*) 141
4.3.3 Analisis SEM Efek Mediasi 146
4.3.4 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis 153
4.5 Pembahasan 154
4.5.1 Lingkungan Kerja Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja 155
4.5.2 Pengembangan Karir Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja 156
4.5.3 Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan 157

4.5.4 Pengembangan Karir Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan 158
4.5.5 Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan 159
4.5.6 Kepuasan Kerja Memediasi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. 160
4.5.7 Kepuasan Kerja Tidak Memediasi Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan 162
4.6 Pembahasan Umum..... 165
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 167
5.1 Kesimpulan..... 167
5.2. Saran..... 169
DAFTAR PUSTAKA 170
LAMPIRAN..... 176
Lampiran 1 177
Lampiran 2 191

DAFTAR TABEL

Tabel 2 1. *Review* Penelitian Terdahulu 42

Tabel 2.2 Tabel Rangkuman Teori Penelitian Sebelumnya 50

Tabel 3.1 Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)……88

DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

2.1 Kerangka Pikir Penelitian 81

3.1 Struktur Organisaasi PT Telkom 118

4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 119

4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 120

4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 121

4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 122

4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan 123

4.6 Rekapitulasi Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Paling Dominan 124

4.7 Variabel Lingkungan Kerja (LK) 130

4.8 Variabel Pengembangan Karir (PK) 135

4.9 Variabel Kepuasan Kerja (KP)……..…….....136

4.10 Variabel Kinerja Karyawan (KI) 139

4.11 Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 140

4.12 Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran) 143

4.13 Hasil Analisis *Bootstrapping* 144

4.14 Hasil Uji Signifikansi..... 145

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Halaman

1. Kuesioner Penelitian.....187

2. Tabulasi Data Mentah 195

3. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden 235

4. Hasil Uji *Outer Model* dan *Inner Model*.....239

5. Surat Ijin dan Bukti Dokumentasi Penelitian 243

6. Biodata Peneliti.....244

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, dimana perubahan terjadi sangat cepat, ketidak pastian yang tinggi dan persaingan yang ketat, perusahaan dan para karyawannya dituntut untuk selalu meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Pendapat ini didukung oleh Alwi (2001) yang menyatakan bahwa tantangan di era globalisasi saat ini berupa peningkatan kompetisi yang semakin ketat menyebabkan perusahaan harus melakukan restukturisasi sebagai akibat kebutuhan efisiensi dan efektifitas organisasi, merger, dan sebagainya. Departemen SDM dalam kaitan ini harus proaktif menganalisis kemungkinan perubahan yang cepat pada faktor-faktor lingkungan eksternal (ekonomi, teknologi, politik) yang akan berdampak pada eksistensi perusahaan.

Oleh karena itu, jika perusahaan ingin mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya, perusahaan perlu melaksanakan serta memahami pengelolaan SDM yang efektif. Pendapat ini sesuai dengan Jackson dkk (2009) yang menjelaskan bahwa perusahaan yang baik mengerti bahwa pengelolaan SDM yang efektif bukan sekedar berfokus pada pegawai yang ada saat ini; tapi membutuhkan sudut pandang jangka panjang yang peka terhadap permintaan pegawai saat ini, pegawai di masa mendatang, dan pegawai di masa lalu yang tidak lagi bekerja untuk perusahaan.

Dalam pengelolaan SDM salah satu faktor yang di perhatikan yaitu kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Colquitt (2011 dalam Kasmir 2016) mengatakan bahwa kinerja adalah nilai seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya menurut Steers (dalam Suharto dan Cahyono 2005) adalah kemampuan, kepribadian, minat kerja, pemahaman akan tugas yang diberikan, dan tingkat motivasi lain.

Selain faktor-faktor diatas faktor lain yang menentukan bagus tidaknya kinerja karyawan juga ditentukan oleh faktor lingkungan kerja. Menurut Sedarmayanti (2001) yang dimaksud lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Jenis lingkungan kerja itu sendiri terbagi menjadi dua yaitu: (a) lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, (b) lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan semua rekan kerja, ataupun dengan bawahan (Sedarmayanti 2001).

Kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja. Wexley dan Yukl (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Bermacam-macam

sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Pengembangan karir diperlukan untuk mengelola SDM secara efektif dan efisien. Karir sendiri menurut pendapat Mathis (2006) merupakan rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Dari awal karyawan memasuki perusahaan sebaiknya seorang karyawan sudah mampu merencanakan jenjang karirnya selama dalam perusahaan tersebut, sedangkan tugas perusahaan hanyalah memfasilitasi karyawan dan memberi informasi bagaimana seorang karyawan mencapai karir tujuannya, seperti menentukan syarat-syarat tertentu dalam menempuh jabatan tertentu.

Beberapa penelitian sebelumnya membuktikan bahwa ada hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Penelitian yang berjudul "Impact of Working Environment on Job Satisfaction" yang dilakukan oleh Raziq dan Maulabakhsh pada tahun 2014 ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan metodologi kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Roelofsen pada tahun 2002 dengan judul *"The Impact of Office Environments on Employee*

Performance: The Design of the Workplace as a Strategy for Productivity Enhancement" menyimpulkan bahwa lingkungan dalam kantor seperti pencahayaan, kualitas udara, tingkat suara, memiliki pengaruh terbesar terhadap produktifitas dalam hubungannya dengan stress kerja dan ketidak puasan kerja.

Penelitian ini akan meneliti tentang seberapa besar pengaruh dari lingkungan keja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Telkom witel Yogyakarta yang beralamatkan di Jalan Yos Sudarso No.9, 001, Kotabaru, Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini akan mengambil judul "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT Telkom Witel Yogyakarta)". Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi pihak SDM PT Telkom Indonesia agar dapat mengetahui faktor faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja dan pengembangan karir karyawan dan staff PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta diantaranya adalah kepuasan kerja kerja serta aplikasi yang diberikan untuk PT Telkom Indonesia dengan kinerja karyawan yang dimiliki.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
6. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi ?
7. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi ?
8. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja karyawan?
9. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan terhadap kepuasan kerja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja karyawan.
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan terhadap kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau konstribusi :

1. Bagi Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai kondisi lingkungan kerja dan pengembangan karir serta pengaruhnya secara langsung terhadap kinerja karyawan maupun secara tidak langsung melalui kepuasan

kerja di dalam perusahaan, yang kemudian dapat menjadi pedoman bagi perusahaan agar dapat memecahkan masalah perusahaan terutama di bidang Sumber Daya Manusia, dan dapat memberikan masukan dalam hal pemikiran, yang akan berguna untuk pembuatan keputusan di masa sekarang maupun masa mendatang.

2. Bagi Peneliti

   Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu contoh bentuk pengaplikasian dan pengimplementasian dari hasil studi selama ini dalam kehidupan nyata khususnya di dunia bisnis. Penelitian ini juga memberikan gambaran kepada penulis tentang permasalahan-permasalahn mengenai manajemen Sumber Daya Manusia yang dihadapi oleh perusahaan yang selanjutnya dapat menjadi pedoman peneliti dalam berkiprah di dunia kerja mendatang.

3. Bagi Institusi

   Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi dan literatur untuk melakukan penelitian selanjutnya yang memiliki variabel yang terkait dengan bidang ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

1. Raziq dan Maulabakhsh (2014)

   Penelitian Raziq dan Maulabakhsh (2014) dengan judul *"Impact of Working Environment on Job Satisfaction"* menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Karyawan yang bekerja di ketiga sektor tesebut (institusi pendidikan, sektor perbankan dan industri telekomunikasi) setuju bahwa lingkungan kerja memainkan peran penting dalam mencapai kepuasan kerja.

   Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Raziq dan Maulabakhsh (2014) menempatkan objek penelitiannya pada ketiga sektor institusi pendidikan, sektor perbankan dan industri telekomunikasi, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

2. Amir, *et al* (2014)

   Penelitian Amir, *et al* (2014) dengan judul *"Factors Affecting Employees' Job Satisfaction in Telecommunication Industry: a case study of Pakistan"* menemukan bahwa lima variabel yaitu: kondisi lingkungan kerja,

promosi dan gaji, keamanan kerja, keadilan, hubungan antar karyawan memiliki hubungan positif yang signiikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Amir, *et al* (2014) menempatkan objek penelitiannya pada industri telekomunikasi di Pakistan, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

3. Goetz, *et al* (2015)

Penelitian Goetz, *et al* (2015) dengan judul *"Working Atmosphere and Job Satisfaction of Health Care Staff in Kenya: An Exploratory Study"* menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Goetz, *et al* (2015) menempatkan objek penelitiannya pada institusi kesehatan di Kenya, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

2.1.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

1. Chen, *et al* (2004)

Penelitian Chen, *et al* (2004) dengan judul "*A Study of Career Needs, Career Development Programs, Job Satisfaction and the Turnover Intentions of R&D Personnel*" menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Chen, *et al* (2004) menempatkan objek penelitiannya pada Hsinchu Science-based Industrial Park (HSIP) di Taiwan Utara, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

2. Adekola (2011)

Penelitian Adekola, (2011) dengan judul "*Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian Bank Employees*" menemukan bahwa ada pengaruh secara langsung antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Adekola, (2011) menempatkan objek penelitiannya pada industri perbankan di Nigeria, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

3. Saeidi, *et al* (2014)

Penelitian Saeidi, *et al* (2014) dengan judul "*Evaluating Effect of Occupational Stress on Job Satisfaction with Mediating Role of Career Development; (Case Study: Oil-Gas Extracting Company of Aghajary"* menemukan bahwa pengembangan karir karyawan secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Saeidi, *et al* (2014) menempatkan objek penelitiannya pada industri pengolahan minyak di Iran, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

2.1.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Vimalanathan dan Babu (2014)

Penelitian Vimalanathan dan Babu (2014) dengan judul "*The Effect of Indoor Office Environment on the Work Performance, Health and Well-Being of Office Workers"* menemukan bahwa lingkungan kerja khususnya lingkungan kerja *indoor* secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Vimalanathan dan Babu (2014) melakukan penelitiannya pada sektor jasa

teknologi informasi di India, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

2. Roelofsen (2002)

Penelitian Roelofsen (2002) dengan judul "*The Impact of Office Environments on Employee Performances: The Design of the Workplace as a Strategy for Productivity Enhancement"* menemukan bahwa lingkungan kerja secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Roelofsen (2002) melakukan penelitiannya pada 400 fasilitas manajemen dan para manajer real estate di Amerika Serikat, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

3. Nguyenn, *et al* (2013)

Penelitian Nguyen, *et al* (2014) dengan judul *"Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Other Sectors in Vietnam"* menemukan bahwa lingkungan kerja secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana

Nguyen, *et al* (2014) melakukan penelitiannya pada 205 karyawan yang bekerja di perusahaan negeri dan swasta di kota Ho Chi Minh, Vietnam, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

2.1.4 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

1. Obuma dan Were (2014)

   Penelitian Obuma dan Were (2014) dengan judul *"Influence of Career Development on Employee Performance in the Public University, A Case of Kenyatta University"* menemukan bahwa pengembangan karir secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

   Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Obuma dan Were (2014) menempatkan objek penelitiannya pada universitas negeri di Kenya, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

2. Kakui dan Gachunga (2016)

   Penelitian Kakui dan Gachunga (2016) dengan judul *"Effects of Career Development on Employee Performance in the Public Sector: A Case of National Cereals and Produce Board"* menemukan bahwa pengembangan karir secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Kakui dan Gachunga (2016) menempatkan objek penelitiannya pada industri produksi sereal di Nairobi, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

3. Sari, *et al* (2015)

Penelitian Sari, *et al* (2015) dengan judul *"Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia"* menemukan bahwa pengembangan karir secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Sari, *et al* (2015) menempatkan objek penelitiannya pada PT. Pos Indonesia (Persero), sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Awan dan Asghar (2014)

Penelitian Awan dan Asghar (2014) dengan judul *"Impact of Employee Job Satisfaction on Their Performance: A Case Study of Banking Sector in Muzaffargarh District, Pakistan"* menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan signifkan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Awan dan Asghar (2014) menempatkan objek penelitiannya pada industri perbankan di Pakistan, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

2. Sawitri, *et al* (2016)

Sawitri, *et al* (2016) dengan judul *"The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance"* menemukan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Sawitri, *et al* (2016) menempatkan objek penelitiannya pada PT. PLN (Persero) di Mojokerto, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

3. Siengthai dan Pila-Ngarm (2015)

Siengthai dan Pila-Ngarm (2015) dengan judul *"The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance"* menemukan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Siengthai dan Pila-Ngarm (2015) menempatkan objek penelitiannya pada para manajer yang bekerja di industri perbankan, hotel dan penginapan di Thailand, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

2.1.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

1. Ghofar dan Azzuhri (2012)

   Penelitian Ghofar dan Azzuhri (2012) dengan judul *"Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Perawat melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Studi pada Perawat Ruangan Instalasi Rawat Inap Kelas I, II, III A, dan III B Rumah Sakit Islam Unisma Malang)"* menemukan terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja.

   Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel lingkungan kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Ghofar dan Azzuhri (2012) menempatkan objek penelitiannya pada Rumah Sakit Islam Unisma di Malang, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

2. Pratiwi (2011)

Penelitian Pratiwi (2011) dengan judul *"Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Wonosobo)"* menemukan terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel lingkungan kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Pratiwi (2011) menempatkan objek penelitiannya pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Wonosobo, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

3. Sumarto, *et al* (2016)

Penelitian Sumarto, *et al* (2016) dengan judul *"The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and it's Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia"* menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel lingkungan kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Sumarto, *et al* (2016) menempatkan objek penelitiannya pada Parador

Hotels and Resorts sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

4. Santoso, *et al* (2015)

Penelitian Santoso, *et al* (2015) dengan judul *"Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Ingtervening pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember"* menemukan terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel lingkungan kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Santoso, *et al* (2015) menempatkan objek penelitiannya pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Jember, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

2.1.7 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

1. Baroroh (2014)

Penelitian Baroroh (2014) dengan judul *"Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)"* menemukan terdapat pengaruh tidak langsung antara pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Baroroh (2014) menempatkan objek penelitiannya pada Politeknik Ilmu Pelayaran di Semarang, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

2. Dewi (2010)

Penelitian Dewi (2010) dengan judul *"Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT. Taspen cabang Malang)"* menemukan terdapat pengaruh tidak langsung secara positif antara pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Dewi (2010) menempatkan objek penelitiannya di PT. Taspen di Malang, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

3. Hadiwijaya (2006) dan Rahayu (2014)

Penelitian Hadiwijaya (2006) dengan judul *"Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja melalui Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Smartfren Telecom*

Palembang)" menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja dan juga terhadap kepuasan kerja melalui kinerja.

2.1.8 Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

1. Wungkana, Mekel, dan Walangitan (2015)

   Penelitian Wungkana, Mekel, dan Walangitan (2015) Penelitian dengan judul *"The Influence of Work Environment, Motivation, and Career Development to Employee Performance of PT Telkom Manado"* menemukan terdapat pengaruh simultan antara lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja.

   Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir, kinerja karyawan dan lingkungan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada penelitian Wungkana, Mekel, dan Walangitan (2015) menambah variabel motivasi, dan juga objek yang diteliti dimana Wungkana, Mekel, dan Walangitan (2015) menempatkan objek penelitiannya pada PT Telkom Indonesia witel Manado, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

2.1.9 Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir secara Simultan terhadap Kepuasan Kerja

1. Mabruroh, Wijaya, Isharijadi (2017)

Penelitian Mabruroh, Wijaya, dan Isharijadi (2017) dengan judul *"Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Paru Dungus, Madiun"* menemukan bahwa lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dimana Mabruroh, Wijaya, dan Isharijadi (2017) menempatkan objek penelitiannya pada Rumah Sakit Paru Dungus di Madiun, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

2. Pratowo, (2015)

Penelitian Pratowo (2015) dengan judul *"Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Hotel Sahid Jaya Solo dengan Keyakinan Diri sebagai Variabel Pemoderasi"* menemukan bahwa pengembangan karir, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan keyakinan diri secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Hotel Sahid Jaya Solo.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel komitmen organisasi dan keyakinan diri yang tidak digunakan dalam penelitian

yang akan dilakukan, dan objek yang diteliti dimana Pratowo (2015) menempatkan objek penelitiannya pada Hotel Sahid Jaya Solo, sedangkan penelitian yang selanjutnya di PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta.

Tabel 2.1. *Review* Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Cara Mengolah Data	Hasil/ Kesimpulan
1	*Impact of Working Environment on Job Satisfaction* Abdul Raziq, Raheela Maulabakhsh Procedia Economics and Finance 23 (2015) 717-725 Published by Elsevier	**Independen**: *Working Environment* (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). **Dependen**: *Job Satisfaction* (Vroom 1964 dan Clark, 1997)	Sampel untuk penelitian ini menggunakan *simple random sampling* kepada masing-masing 70 pegawai dari sektor institusi pendidikan.	Data dianalisis menggunakan program SPSS	Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif langsung terhadap Kepuasan Kerja.
2	*Factors Affecting Employees' Job Satisfaction in Telecommunication Industry: a case study of Pakistan* Mohammad Aamir Oeconomics of Knowledge, Volume 6, Issue 3, 2014	**Independen**: *working condition* (Arnold and Feldman,1996) . **Dependen**: *employee job satisfaction* (Spector, 1997).	Sampel berasal dari 250 kuesioner yang disebar di persahaan sektor telekomunikasi Zong dan Mobilink di Pakistan.	Data diolah dan dianalisis dengan menggunakan SPSS yang selanjutnya diolah dengan alat statistic.	Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja
3	*Working Atmosphere and Job Satisfaction of Health Care Staff in Kenya: An Exporatory Study* Katja Goetz, Michael Marx, Irmgard Marx, Marc Brodowski, Maureen Nafula, Helen Prytherch, Irene K. E. Omogi	**Independen**: *working atmosphere.* **Dependen**: *job satisfaction.*	Sampel berjumlah 435 yang didapat dari 800 kuesioner yang disebar kepada para karyawan professional yang bekerja di berbagai sektor	Data diolah dengan SPSS 20.0 dan kemudian diringkas dengan perhitungan mean, SD	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan antara Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja.

	Awour, dan Joachim Szecsenyl		kesehatan di Kenya.		
4	*A Study of Career Needs, Career Development Programs, Job Satisfaction and the Turnover Intentions of R&D Personnel* Tser- Yieth Chen, Pao- Long Chang, Ching- Wen Yeh	**Independen**: *career development* (Baruch, 1996). **Dependen**: *job satisfaction* (Murphy and Gorchels, 1996).	Sampel diambil dari 367 kuesioner valid yang dikembalikan oleh para karyawan bagian Riset dan Pengembangan di *Hsinchu Science-based Industrial Park*	Data yang didapat kemudian dihitung dengan perhitugan MANOVA, meas, SD, dan analisis regresi.	Hasil menyatakan bahwa karyawan memiliki beragam kebutuhan karir di berbagai tingkatan karir mereka dan tergantung pada tingkatan mana karir yang telah mereka capai.
5	*Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian Bank Employees.* Bola Adekola, Ph.D Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.2 | May-2011	**Independen**: *career development* (McDaniels & Gysbers 1992, Herr 2001).). **Dependen**: *job satisfaction* (Gregson, 1987).	Sampel berasal dari 505 karyawan Bank Nigeria menggunakan teknik random sampling yang terstratifikasi.	Data kemudian diolah dengan aplikasi SPSS menggunakan perhitungan analisis faktor, analisis reliabilitas, statistic deskriptif, analisis korelasi, analisis regresi.	Perencanaan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap pengembangan karir; Pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
6	*Evaluating Effect of Occupational Stress on Job Satisfaction with Mediating Role of Career Development; (Case Study: Oil-Gas Extracting Company of Aghajary* Ahmad Saeidi, Mohammad Reza Pasand, Bahman Laki	**Intervening**: *career development* (Alvani, 1992). **Dependen**: *job satisfaction* (David, 2006). .	Sampel berjumlah 338 dari karyawan perusahaan penyulingan minyak dan gas di Aghajary, 297 kuesioner yang dapat di gunakan.	Data kemudian diolah dengan *Structural Equations Modeling Cronbach's alpha* digunakan untuk menghitung reliabilitas.	Hasil dari studi ini adalah: Pengembangan karir terbukti mempengaruhi kepuasan kerja.

7	*The Effect of Indoor Office Environment on the Work Performance, Health and Well-Being of Office Workers* Kamalanathan Vimalanathan, Thangavelu Ramesh Babu.	**Independen**: *indoor office environment*. **Dependen**: *work performance*	Sampel berasal dari 10 mahasiswa Sri Balaji Chockalingam Engineering di India.	Data dikumpulkan dan diolah dengan perangkat lunak pengolahan bahasa .NET.	Pencahayaan dan suhu memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja.
8	*The Impact of Office Environments on Employee Performances: The Design of the Workplace as a Strategy for Productivity Enhancement* Paul Roelofsen Journal of Facilities Management VOL. 1 NO. 3 PP247- 264. 2002.	**Independen**: *office environments* (Leyten, 2000). **Dependen**: *employee performances* (Rosenfeld, 1989).	Sample berasal dari 400 manajer bidang *real estate* di Amerika Serikat melalui survey telepon.	Data kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi, dan mean.	Kesimpulan dari studi ini yaitu Lingkungan kerja *indoor* memiliki pengaruh terbesar pada produktivitas kerja hubungannya dengan stress kerja dan ketidak puasan kerja.
9	*Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Other Sectors in Vietnam* Phong D. Nguyen, Chuong X. Dang, Lam D. Nguyen.	**Independen**: *work environments* (Carson et al, 1991). **Dependen**: *employee performances* (Arthur, 1994).	Sampel berasal dari 205 pegawai berbagai perusahaan negri dan swasta yang bekerja di kota Ho Chi Minh, Vietnam.	Data yang didapat kemudian dianalisis dengan menghitung reliabilitas, *Exploratory Factor Analysis (EFA)*.	Hasil studi menunjukkan bahwa: lingkungan kerja secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.
10	*Influence of Career Development on Employee Performance in the Public University, A Case of Kenyatta University* Caroline Oduma dan Dr. Susan Were	**Independen**: *career development* (Armstrong, 2001). **Dependen**: *employee performances* (Luthans & Kreitner, 1985).	487 karyawan dipilih secara acak (random) dari 4874 karyawan pengajar dan non pengajar di Kenyatta University.	Analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif, standar deviasi, mean, frekuensi relatif dan penghitungan presentase.	Peningkatan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
11	*Effects of Career Development on*	**Independen**: *career*	Sampel 100 orang	Data yang dikumpulkan	Mentoring karir secara

	Employee Performance in the Public Sector: A Case of National Cereals and Produce Board Irene M. Kakui, Dr. Hazel Gachunga.	*development* (Krumboltz's, 1979). **Dependen**: *employee performances* (Cole, 2002).	karyawan Cereals & Produce Board di Nairobi.	kemudian diolah dan dianalisis menggunakan SPSS 20.0.	positif mempengaruhi kinerja karyawan.
12	*Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia* Annisa Rahmawati Sari, Sri Suwarsi, Dudung Abdurrohman	**Independen**: *pengembangan karir* (Robbins, S.P, 2007). **Dependen**: *kinerja karyawan* (Hasibuan, 2002).	Dengan jumlah responden 40 karyawan dari PT. Pos Indonesia (Persero) melalui kuesioner.	Data diolah dengan aplikasi SPSS 16.0 menggunakan penghitungan regresi sederhana.	Ada pengaruh kuatdimana jika pengembangan karir tinggi maka kinerja karyawan juga tinggi.
13	*Impact of Employee Job Satisfaction on Their Performance: A Case Study of Banking Sector in Muzaffargarh District, Pakistan* Prof. Dr. Abdul Ghaoof Awan, Iffat Asghar	**Dependen**: *employee job satisfaction* (Aziri, 2011); *employee performance* (Clark, 1999).	150 karyawan dari berbagai cabang bank di Distrik Muzaaffargarh .	Data diolah dengan statistic deskriptif.	Ada pengaruh langsung yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
14	*The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance* Prof. Dr. Dyah Sawitri, SE., MM. Dr. Endang Suswati, SE., MS. Khasbulloh Huda, SE., MM.	**Independen**: *job satisfaction* (Robbins, 2002). **Dependen**: *employees' performances* (Soedjono, 2005).	Sampel penelitian adalah 186 orang yang dipilih dengan teknik sampling acak (random) dari total 393 karyawan PT. PLN di Mojokerto.	Data kemudian diolah dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi multivariate.	Kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan.
15	*The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance* Sununta Siengthai dan Patarakhuan Pila-Ngarm	**Independen**: *job satisfaction* (Spector, 1997). **Dependen**: *employees' erformances* (Campbell,	Sample sebanyak 295 responden berasal dari para manajer bank, *resort* dan hotel di Thailand.	Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi multiple.	Kepuasan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

		1990).			
16	*Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Perawat melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Studi pada Perawat Ruangan Instalasi Rawat Inap Kelas I, II, III A, dan III B Rumah Sakit Islam Unisma Malang)* Abdul Ghofar, Misbahuddin Azzuhri. 2013.	**Independen**: *lingkungan kerja* (Nitisemito, 1986). **Intervening**: *kepuasan kerja* (Mangkunegara, 2005).	Sampel diambil dari 35 karyawan Rumah Sakit Islam Unisma di Malang.	Analisis data dilakukan dengan menggunakan Uji Asumsi Klasik (Uji Linearitas, Normalitas, dan Heteroskedastisitas). Uji Hipotesis menggunakan analisis jalur.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1. Terdapat pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. 2. Terdapat pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja perawat. 3. Terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja perawat. 4. Terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja perawat melalui kepuasa kerja.
17	*Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Wonosobo)*	**Independen**: *lingkungan kerja* (Nitisemito, 1992). **Dependen:** *kinerja karyawan* (Robbins, 2003) **Intervening**: *kepuasan kerja*	Sample berasal dari 76 karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Wonosobo.	Data kemudian dianalisis dengan analisis deskriptif presentase dan analisis jalur.	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap

	Suwesty Yunia Pratiwi	(Mangkunegara, 2009).			kepuasan kerja karyawan. 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan .
18	*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Ingtervening pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember* Simon Petrus Budi Santoso, Sampeadi, Markus Apriono Artikel Ilmiah Mahasiswa 2015	**Independen**: *lingkungan kerja* (Sedarmayanti, 2003). **Dependen:** *kinerja karyawan* (Robbins, 2003) **Intervening**: *kepuasan kerja* (Mangkunegara, 2009).	Sampel diambil sebanyak 38 karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Jember.	Alat analisis yang digunkan adalah analisis jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Ada pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja; ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. 5. Ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. 6. Ada pengaruh secara tidak langsung variabel lingkungan kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
19	*Pengaruh Pengembangan*	**Independen**: *pengembangan*	Sampel yang digunakan	Teknik analisis yang	Hasil studi menunjukkan

	Karir dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang) Atik Baroroh, 2014	*karir* (Siagian, 2007). **Dependen:** *kinerja karyawan* (Bernandin & Russel, 1993) **Intervening**: *kepuasan kerja* (Luthans, 1998).	pada penelitian ini sebanyak 70 orang pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.	digunakan adalah regresi linier berganda.	bahwa: 1. Pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. 3. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja.
20	*Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT. Taspen cabang Malang)* Intan Kumala Dewi 2010. Universitas Negeri Malang.	**Independen**: *pengembangan karir* (Handoko, 1997). **Dependen:** *kinerja karyawan* (Robbins, 2003) **Intervening**: *kepuasan kerja* (Mangkunegara, 2009).	Penelitian ini menggunakan PT. TASPEN di Malang sebagai sampel penelitian.	Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis jalur.	Hasil studi ini menunjukkan bahwa: 1. Terdapat pengaruh langsung yang positif antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. Terdapat pengaruh langsung yang positif antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. 3. Terdapat pengaruh yang positif antara

					kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. 4. Terdapat pengaruh secara tidak langsung yang positif antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
21	*Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja melalui Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Smartfren Telecom Palembang)* Hendra Hadiwijaya Seminar Nasional Teknologi Informasi, Bisnis, dan Desain 2016 STMIK – Politeknik PalComTech, 12 Mei 2016	**Independen**: *pengembangan karir* (Rivai, 2004). **Dependen:** *kepuasan kerja* (Kreitner & Kinichi, 2005). **Intervening**: *kinerja karyawan* (Simamora, 2004).	140 responden yang terpilih	Analisis penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), menggunakan Program Lisrel.	Hasil penelitian menunjukan bahwa: 1. Pengembangan karir memiliki pengaruh langsung lebih besar terhadap kinerja (2. Kinerja memiliki pengaruh langsung yang paling besar terhadap kepuasan kerja (sebesar 0,26) daripada pengaruh langsung insentif dan pengembangan karir yang masing-masing hanya sebesar 0.22 dan 0.16.
22	*Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi, dan*	**Independen**: *pengembangan karir*	Sampel dalam penelitian	Analisis data dalam penelitian ini	Hasil analisis menunjukkan bahwa:

	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bukit Semarang Jaya Metro Retno Rahayu 2011.	(Simamora, 2006), *kepuasan kerja* (Robbins, 2006) **Dependen:** *kinerja karyawan* (Dessler, 2007).	berjumlah 60 orang dengan sampel jenuh.	menggunakan program SPSS versi 16.0.	Pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
23	*The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and it's Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.* Suharno Pawiro Sumarto, Purwanto Katijan Sarjana dan Rachmad Gunawan, 2016	**Independen:** *working environment* (Nitisemto, 1992) **Dependen:** *Employee performance* (Gordon, 2000). **Intervening**: *job satisfaction* (Kreitner & Kinichi, 2009).	Sampel berjumlah 200 karyawan hotel yang ditentukan dengan metode SEM.	Data kemudian diolah dengan menggunakan analisis deskriptif dengan dibantu *software* IBM SPSS 22.0 dan Warp PLS 3.0.	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data Sekunder Peneliti, 2018

Berikut rangkuman teori yang digunakan pada penelitian sebelumnya.

Tabel 2.2 Tabel Rangkuman Indikator Penelitian Sebelumnya

Variabel	**Tokoh**	**Indikator**	**Indikator yang digunakan pada penelitian selanjutnya**
Lingkungan Kerja	Spector (1997)	*Working hours, job safety & security, relationship with coworkers , esteem needs, top management*	(Nitisemito: 1992): Suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan antara bawahan dengan pimpinan, tersedianya fasilitas kerja,
	Nitisemito (1992)	Suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan antara bawahan dengan pimpinan, tersedianya fasilitas kerja,	

	Sedarmayanti (2004)	Penerangan/cahaya ditempat kerja, temperatur/ suhu udara di tempat kerja, elembapan udara di tempat kerja, sirkulasi udara ditempat kerja, getaran mekanis di tempat kerja, bau tidak sedap di tempat kerja, tata warna di tempat kerja, dekorasi di tempat kerja, musik di tempat kerja, keamanan di tempat kerja.	
Pengembangan Karir	Faustino Cardoso Gomes (2003)	Perencanaan karir dan manajemen karir.	Riva' i (2003): Kebutuhan karir, dukungan perusahaan dalam bentuk moril, dukungan perusahaan dalam bentuk materil, pelatihan, perlakuan yang adil dalam berkarir, informasi karir, promosi, mutasi, penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat, pengembangan tenaga kerja
	Armstrong (2001)	*training, career mentoring, job orientation, career advancement*	
	Riva' i (2003)	Kebutuhan karir, dukungan perusahaan dalam bentuk moril, dukungan perusahaan dalam bentuk materil, pelatihan, perlakuan yang adil dalam berkarir, informasi karir, promosi, mutasi, penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat, pengembangan tenaga kerja	
	Bernardin & Russel (1998)	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian melakukan pekerjaan, komitmen kerja.	

Lanjutan Rangkuman Teori Penelitian Sebelumnya

Kinerja Karyawan	Mathis & Jackson (2006)	Kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, kemampuan bekerja sama.	Mathis & Jackson (2006): Kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, kemampuan bekerja sama.
	Gomes (2003)	*Quantity of Work, Quality of Work, Job Knowledge, Creativeness, Cooperative, Dependability, Initiative: Personal Qualities, Quantity of Work, Quality of Work, Job Knowledge, Creativeness, Cooperative, Dependability, Initiative, Personal Qualities.*	
Kepuasan Kerja	Teori dua faktor dari Herzberg (1968)	*Motivation factors and the hygiene or maintenance factors.*	Luthans (2011) Upah, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja.
	Luthans (2011)	Upah, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja.	
	Kreitner & Kinicki (2013)	Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), diskrepansi (*discrepancy*), nilai pencapaian (*value attainment*), ekuitas (*equity*), dan komponen disposisional/genetik (*dispositional/genetic components*).	

Sumber: Data Sekunder Peneliti

Dari penelitian terdahulu yang dituliskan oleh Goetz, et al (2015), serta Amir, et al (2014) meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan

positif yang signifikan dengan kepuasan kerja. Dari jurnal tersebut kemudian peneliti menambah variabel independen lain (X_2) yaitu pengembangan karir dan mengubah alur regresi dengan variabel Y yaitu kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian Chen ,et al (2004) meneliti hubungan kebutuhan karir, program pengembangan karir, kepuasan kerja, dan pergantian pegawai industrial di Taiwan Utara. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya akan meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang akan dilakukan pada PT Telkom witel Yogyakarta. Adapun pada penelitian selanjutnya teori yang digunakan pada setiap variabel yaitu pada variabel lingkungan kerja menggunakan teori Nitisemito (1992), pengembangan karir menggunakan teori Riva'i (2003), kinerja karyawan menggunakan teori dari Mathis dan Jackson (2002) dan kepuasan kerja menggunakan Luthans (2011).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Beberapa pengertian lingkungan kerja menurut para ahli yaitu:

a. Menurut Nitisemito (1996), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

b. Pendapat kedua menurut Schultz & Schultz (2006) mengartikan lingkungan kerja sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap karyawan dimana hal tersebut berhubungan

dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerja yang monoton dan kelelahan.

c. Pendapat lain menurut Terry (2006), lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang memengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala kondisi di sekitar karyawan bekerja dalam suatu perusahaan baik yang bersifat fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

2. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor lingkungan kerja menurut Nitisemito (1992) yang dapat memengaruhi terbentuknya kondisi lingkungan kerja dikatikan dengan kemampuan karyawan, diantaranya:

1. Warna

   Merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan. Khususnya warna akan memengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

2. Kebersihan lingkungan kerja

Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat memengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerja bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

3. Penerangan

   Penerangan dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.

4. Pertukaran udara

   Pertukaran udara yang cukup dari ventilasi udara yang tersedia akan meningkatkan kesegaran fisik para karyawan. Selain ventilasi, konstruksi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai atap tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang lebih baik dari pada gedung yang mempunyai atap rendah. Hal lain yang perlu menjadi perhatian adalah volume ruangan harus sebanding dengan jumlah karyawan yang ada agar pertukaran udara yang berlangsung lebih baik.

5. Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan

   Keamanan akan keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan terbatas pada keselamatan kerja, padahal lebih luas dari itu termasuk di sini keamanan milik pribadi karyawan dan juga konstruksi gedung tempat mereka bekerja.

Sehingga akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong karyawan dalam bekerja.

6. Kebisingan

   Merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian.

7. Tata ruang

   Merupakan penataan yang ada di dalam ruang kerja yang biasa memengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

3. Faktor yang Dipengaruhi Lingkungan Kerja

Terdapat beberapa faktor atau dampak dari lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut menurut Soetjipto (2004) diantaranya:

1. Kenyamanan karyawan

   Kenyamanan dalam bekerja biasanya akan berdampak pada kualitas kerja seseorang. Oleh karena itu, kenyamanan karyawan diterima dengan baik dalam artia lingkungan kerja mendukung, maka karyawan akan maksimal dalam bekerja.

2. Perilaku karyawan

   Perilaku kerja adalah dimana orang-orang di tempat kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurun ketika perusahaan tidak memperhatikan fasilitas pendukung karyawannya dalam bekerja. Ketersediaan fasilitas dapat menyokong kinerja karyawan agar lebih baik.

4. Tingkat stress karyawan

   Lingkungan kerja yang tidak kondusif akan berpengaruh terhadap tingkat stres kerja karyawan. Ketika karyawan tidak dapat mengatasi stresnya dengan baik, bisa berakibat pada buruknya pelayanan karyawan.

4. Indikator Lingkungan Kerja

Di bawah ini akan dijelaskan beberapa indikator untuk lingkungan kerja, diantaranya :

1. Indikator lingkungan kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito (1992) yaitu sebagai berikut:

   a. Suasana kerja

      Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri(Saydam, 1996).

   b. Hubungan dengan rekan kerja

      Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja.

   c. Hubungan antara bawahan dengan pimpinan

Hubungan antara karyawan dengan pimpinan yaitu hubungan dengan karyawan yang baik dan harmonis dengan pimpinan tempat kerja.

d. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir.

2. Menurut Sedarmayanti (2004) indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:
    a. Penerangan/cahaya ditempat kerja.
    b. Temperatur/ suhu udara di tempat kerja.
    c. Kelembapan udara di tempat kerja.
    d. Sirkulasi udara ditempat kerja.
    e. Getaran mekanis di tempat kerja.
    f. Bau tidak sedap di tempat kerja.
    g. Tata warna di tempat kerja.
    h. Dekorasi di tempat kerja.
    i. Musik di tempat kerja.
    j. Keamanan di tempat kerja.

Di dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan indikator dari teori Nitisemito (1992) yang meliputi suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan antara bawahan dengan pimpinan, tersedianya fasilitas kerja

2.2.2 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Berikut adalah pengertian-pengertian pengembangan karir menurut para ahli diantaranya yaitu :

a. Menurut Andrew J. Dubrin (1982, dalam Mangkunegara, 2004), pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.
b. Menurut Viethzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2009) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.
c. Pengertian pengembangan karir menurut Nawawi (2005), pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mencapai rencana karir semasa hidupnya dalam perusahaan di tempat dia bekerja.

2. Tujuan Pengembangan Karir

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982, dalam Mangkunegara, 2004) adalah sebagai berikut :

a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

   Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.

b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

   Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

c. Membantu pegawai menyadari potensi mereka.

   Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

d. Memperkuat hubungan antara pegawai dengan perusahaan.

   Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

e. Membuktikan tanggung jawab sosial.

   Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

   Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

g. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.

   Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Pengembangan karir dimaksudkan menginegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

3. Tahap - Tahap Pengembangan Karir

Dessler (1998) mengemukakan adanya tahap-tahap utama dari siklus karir, yaitu:

a. Tahap pertumbuhan.

Tahap ini berlangsung kira-kira sejak lahir sampai usia 14 tahun. Dalam periode ini orang mengembangkan pemahaman mandiri melalui identifikasi dengan dan interaksi orang lain seperti keluarga, teman, dan guru.

b. Tahap penjelajahan.

Tahap ini terjadi pada periode usia 15-24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatif-alternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba memulai suatu pekerjaan.

c. Tahap penetapan.

Tahap ini berlangsung kira-kira dari usia 24 sampai 30 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang.

1) Subtahap percobaan
2) Subtahap pemantapan
3) Subtahap krisis pertengahan akhir

d. Tahap pemeliharaan.

Tahap ini berlangsung pada usia sekitar 45-65 tahun. Selama periode ini orang mengamankan tempatnya dalam dunia kerja.

e. Tahap kemerosotan.

Tahap ini disebut juga pensiun, dimana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab

Menurut Siagian (2003) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Prestasi kerja

   Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya.

2. Pengenalan oleh pihak lain

   Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

   Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

   Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk tumbuh

   Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7. Pengunduran diri

   Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

5. Indikator Pengembangan Karir

Adapun indikator-indikator pengembangan karier menurut Riva'i (2003) adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan karir

Membantu para pegawai dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri.

2. Dukungan perusahaan dalam bentuk moril

   Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja pegawai untuk mengisi posisi jabatan / karier yang disediakan oleh perusahaan.

3. Dukungan perusahaan dalam bentuk materil

   Perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya.

4. Pelatihan

   Meningkatkan kemampuan atau keterampilan pegawai dalam bidang operasional

5. Perlakuan yang adil dalam berkarir

   Memberikan kesempatan berkarier kepada pegawainya untuk mengembangkan diri.

6. Informasi karir

   Memberikan informasi kebutuhan karier yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai pegawai untuk mengembangkan kariernya.

7. Promosi

   Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi.

8. Mutasi

   Memindahkan dan menempatkan pegawai dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja pegawai.

9. Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat

   Penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya.

10. Pengembangan tenaga kerja

    Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk pegawai untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2003 dalam Nurcahyo 2012), indikator pengembangan karir yaitu:

1. Perencanaan karir

   a. Kesesuaian minat dan keahlian dalam pekerjaan.

   b. Peluang pengembangan karir dalam perusahaan.

   c. Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek.

2. Manajemen karir

   a. Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia

   b. Menyebarkan informasi karir

   c. Publikasi lowongan pekerjaan

   d. Pendidikan dan pelatihan

Di dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan indikator dari teori Riva'i (2003) yang meliputi kebutuhan karir, dukungan perusahaan dalam bentuk

moril, dukungan perusahaan dalam bentuk materil, pelatihan, perlakuan yang adil dalam berkarir, informasi karir, promosi, mutasi, dan pengembangan tenaga kerja.

2.2.3 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Beberapa pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya sebagai berikut:

a. Bernardin & Russel (dalam Ruky, 2002) mendefinisikan kinerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan dalam kurun waktu tertentu.
b. Pendapat lain menurut Yukl (1997 dalam Sinambela 2012) yang menjelaskan bahwa kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal apabila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat adanya rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*).
c. Definisi ketiga menurut menurut Griffin (dalam Sinambela 2012), menjelaskan bahwa kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Dari berbagai pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan segala bentuk kontribusi atau hasil kerja seorang atau sekelompok karyawan kepada organisasi melalui seluruh tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan harapan bahwa hasil kerja tersebut dapat memudahkan organisasi mencapai tujuannya.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Gibson dalam Srimulyo (1999: 39) ada 3 perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja seperti :

1. Variabel Individual, meliputi kemampuan, ketrampilan, keluarga dan umur.
2. Variabel Organisasional, meliputi sumber daya, kepemimpinan dan imbalan.
3. Variabel Psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Mangkunegara (2011), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja diantaranya :

1. Faktor Kemampuan (*Ability*).

   Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality.oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi (*Motivation*).

   Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Tujuan dan Manfaat Kinerja

Tujuan spesifik manajemen kinerja menurut Armstrong (2004) adalah :

a. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi
b. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja
c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan

d. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
e. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.
f. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan perananan yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
g. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang harus dilakukan untuk mengembangkan atribut dan potensi tersebut.
h. Memberikan ukuran yang akurat dan obyektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
i. Atas dasar penilaian ini, memungkinkan untuk individu bersama manajer menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasiannya dan secara bersama mengkaji perlunya *training* dan pengembangan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu terpenuhi.
j. Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.

k. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu

l. Membantu memberikan wewenang kepada orang, memberi orang lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol atas pekerjaan itu.

m. Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi

n. Mendukung inisiatif manajemen kualitas total.

4. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Gomes (2003), terdapat beberapa metode yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu :

a. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah :

1) *Rating Scale*
2) *Employee Comparation*
3) *Check List.*
4) *Critical Incident*
5) *Freeform Essay*

b. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern menurut Gomes (2003) diantaranya :

1) *Assessment Centre*
2) *Management by Objective*
3) *Human Asset Accounting*

Pelaksanaan dalam metode penilaian kinerja dalam tiap perusahaan berbeda-beda disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing perusahaan.

5. Indikator Penilaian Kinerja

Beberapa indikator dalam mengukur penilaian kinerja diantaranya sebagai berikut:

a. Menurut Bernardin & Russel (1998), terdapat enam dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:
   1) Kualitas dalam melakukan suatu pekerjaan;
   2) Kuantitas yang dihasilkan dari suatu pekerjaan;
   3) Ketepatan waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan;
   4) Efektivitas untuk menyelesaikan suatu pekerjaan;
   5) Kemandirian untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan;
   6) Komitmen kerja yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja;
b. Pendapat kedua dari Mathis & Jackson (2006) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

1) Kuantitas dari hasil, yaitu jumlah yang dihasilkan dalam bekerja, terdiri dari:
   a) Jumlah pekerjaan yang diselesaikan
   b) Menetapkan target pekerjaan
   c) Bekerja sesuai dengan prosedur
2) Kualitas, yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan, terdiri dari:
   a) Ketelitian dalam pengerjaan
   b) Disiplin kerja
   c) Ketaatan dalam prosedur kerja
   d) Dedikasi dalam bekerja
   e) Mengikuti aturan-aturan
3) Ketepatan, yaitu kemampuan melakukan pekerjaan sesuai disyarat, terdiri dari:
   a) Bekerja secara konsisten
   b) Handal dalam memberikan layanan
   c) Bekerja dengan benar dan akurat
4) Kehadiran, yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja, terdiri dari:
   a) Datang ke kantor tepat waktu
   b) Tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan

5) Kemampuan bekerjasama, yaitu kemampuan tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam rangka menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, terdiri dari:
   a) Dapat bekerjasama dengan semua orang
   b) Dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.

Di dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan indikator dari teori Mathis & Jackson (2002) yang terdiri dari kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama.

2.2.4 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Di bawah ini terdapat beberapa pengertian mengenai kepuasan kerja dari beberapa ahli sebagai berikut:

a. Menurut Keith Davis (1985, dalam Mangkunegaran, 2011), kepuasan kerja adalah perasaan meyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.
b. Menurut Tiffin (1958, dalam As'ad 1987), kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.
c. Pendapat ketiga dari Wexley dan Yukl (1977, dalam Mangkunegaran, 2014) yang menjelaskan kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Dari beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap yang dimiliki oleh individu terkait dengan pekerjaannya, apakah dia puas atau tidak dengan pekerjaannya.

2. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang akan menyebabkan peningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat ketidakpuasan kerja bagi sebagian individu. Luthans (2011) menyatakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu upah, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, kelompok kerja, dan kondisi kerja.

a. Upah

Upah adalah faktor yang signifikan dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang mencapai kebutuhan dasar mereka tetapi berperan dalam memberikan tingkat atas perlu kepuasan.

b. Pekerjaan itu sendiri

Isi dari pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama dari kepuasan. Misalnya, penelitian yang berkaitan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan untuk desain pekerjaan, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi adalah dua faktor motivasi yang berhubungan dengan pekerjaan utama.

c. Promosi

Kesempatan promosi tampaknya memiliki efek yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena promosi mengambil sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai manfaat yang menyertai.

d. Supervisi

Pengawasan adalah satu lagi sumber secara moderat penting dari kepuasan kerja.

e. Kelompok kerja

Sifat dari kelompok kerja akan memiliki efek pada kepuasan kerja. Ramah, rekan kerja kooperatif adalah sumber sederhana kepuasan kerja kepada karyawan individu.

f. Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan faktor lain yang memiliki efek sederhana pada kepuasan kerja.

3. Teori Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya sebagai berikut:

1) Teori Luthans

Luthans (2011) menyatakan terdapat lima dimensi yang sudah dirancang untuk dapat mengukur kepuasan kerja. Lima dimensi tersebut adalah upah, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja.

a. Pekerjaan itu sendiri.

Sejauh mana pekerjaan menyediakan individu dengan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

1) Pekerjaan yang dikerjakan karyawan menyenangkan
2) Karyawan diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara sendiri.
3) Karyawan diberikan kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap masalah saat bekerja.
4) Karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan karena tantangan yang diberikan perusahaan.

b. Upah.

Jumlah remunerasi keuangan yang diterima dan sejauh mana remunerasi ini dipandang adil.

1) Pendapatan yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari.
2) Tunjangan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sudah cukup.
3) Gaji yang diberikan oleh perusahaan sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan.
4) Sistem pembayaran gaji dari perusahaan sudah berjalan baik dan diberikan tepat waktu.

c. Kesempatan promosi.

Kesempatan untuk meningkatkan karir dalam organisasi.

1) Karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi.

2) Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi.
3) Hasil pekerjaan yang maksimal membantu dalam mempertahankan posisi karyawan di perusahaan
4) Kesempatan karyawan untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan.

d. Pengawasan.

Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

1) Atasan memberikan kritik yang membangun terhadap karyawan dalam segala situasi.
2) Kondisi karyawan di perusahaan diperhatikan dengan baik.
3) Atasan memberikan kepercayaan terhadap karyawan dalam bekerja.
4) Atasan memberikan perhatian berupa saran terhadap karyawan dalam pekerjaan yang sulit.

e. Rekan kerja. Tingkat dimana sesama pekerja cakap secara teknis dan sosial yang mendukung.

1) Rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi karyawan.
2) Rekan kerja selalu membantu memberikan solusi ketika karyawan berada dalam kesulitan.
3) Rekan kerja dapat diajak dalam bekerjasama.
4) Penyelesaian masalah dengan rekan kerja dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan.

2) Teori Kreitner dan Kinicki

Kreitner & Kinicki (2013:168) memperkenalkan lima model dominan kepuasan kerja yang berfokus pada penyebab yang berbeda. Lima model tersebut adalah pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), diskrepansi (*discrepancy*), nilai pencapaian (*value attainment*), ekuitas (*equity*), dan komponen disposisional/genetik (*dispositional/genetic components*).

a. *Need fulfillment*
b. *Discrepancies*
c. *Value attainment*
d. *Equity*
e. *Dispositional/genetic components*

Di dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan indikator dari teori Luthans (2011) yang meliputi upah, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja.

2.3. Hubungan antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Raziq dan Maulabakhsh (2014) dengan judul *Impact of Working Environment on Job Satisfaction* menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Karyawan yang bekerja di ketiga sektor tesebut (institusi pendidikan, sektor perbankan dan industri telekomunikasi) setuju bahwa lingkungan kerja memainkan peran penting dalam mencapai kepuasan kerja.

Kemudian penelitian oleh Amir, *et al* (2014) dengan judul *Factors Affecting Employees' Job Satisfaction in Telecommunication Industry: a case study of Pakistan* menemukan bahwa lima variabel yaitu: kondisi lingkungan kerja, promosi dan gaji, keamanan kerja, keadilan, hubungan antar karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Goetz, *et al* (2015) dengan judul *Working Atmosphere and Job Satisfaction of Health Care Staff in Kenya: An Exporatory Study* menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut.

H1 : *Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.*

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Chen, *et al* (2004) dengan judul *A Study of Career Needs, Career Development Programs, Job Satisfaction and the Turnover Intentions of R&D Personnel* menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di perusahaan *Hsinchu Science-based Industrial Park* (HSIP) di Taiwan Utara.

Penelitian kedua dilakukan oleh Adekola, (2011) dengan judul *Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian Bank Employees* menemukan bahwa ada

pengaruh secara langsung antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada industri perbankan di Nigeria.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Saeidi, dkk (2014) dengan judul *Evaluating Effect of Occupational Stress on Job Satisfaction with Mediating Role of Career Development; (Case Study: Oil-Gas Extracting Company of Aghajary* menemukan bahwa pengembangan karir karyawan secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada industri pengolahan minyak di Iran.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka hipotesis yang diajukan :

H2 : *Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel* pengembangan*karir terhadap kepuasan kerja karyawan.*

2.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian pertama dilakukan oleh Vimalanathan dan Babu (2014) dengan judul *The Effect of Indoor Office Environment on the Work Performance, Health and Well-Being of Office Workers* menemukan bahwa lingkungan kerja khususnya lingkungan kerja *indoor* secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada sektor jasa teknologi informasi di India.

Penelitian kedua oleh Roelofsen (2002) dengan judul *The Impact of Office Environments on Employee Performances: The Design of the Workplace as a Strategy for Productivity Enhancement* yang dilaksanakan pada 400 fasilitas manajemen dan para manajer *real estate* di Amerika Serikat menemukan bahwa lingkungan kerja secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Nguyen, dkk (2014) dengan judul *Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Other Sectors in Vietnam* menemukan bahwa lingkungan kerja secara positif mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan negeri dan swasta di kota Ho Chi Minh, Vietnam.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H3: *Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.*

2.3.4 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Obuma dan Were (2014) dengan judul *Influence of Career Development on Employee Performance in the Public University, A Case of Kenyatta University* menemukan bahwa pengembangan karir secara positif mempengaruhi kinerja karyawan pada salah satu universitas negeri di Kenya.

Kemudian penelitian Kakui dan Gachunga (2016) dengan judul *Effects of Career Development on Employee Performance in the Public Sector: A Case of National Cereals and Produce Board* menemukan bahwa pengembangan karir secara positif mempengaruhi kinerja karyawan pada industri produksi sereal di Nairobi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari, *et al* (2015) dengan judul *Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia*

menemukan bahwa pengembangan karir secara positif mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero).

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan:

H4: *Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.*

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Awan dan Asghar (2014) dengan judul *Impact of Employee Job Satisfaction on Their Performance: A Case Study of Banking Sector in Muzaffargarh District, Pakistan* menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan signifkan terhadap kinerja karyawan pada industri perbankan di Pakistan.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Sawitri, *et al* (2016) dengan judul *The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance* menemukan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2015) dengan judul *The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance* menemukan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan khususnya para manajer yang bekerja di industri perbankan, hotel dan penginapan di Thailand.

Berdasarkan beberapa hasil riset di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H5: *Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.*

2.3.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Ghofar dan Azzuhri (2012) dengan judul *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Perawat melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Perawat Ruangan Instalasi Rawat Inap Kelas I, II, III A, dan III B Rumah Sakit Islam Unisma Malang)* menemukan terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja.

Pratiwi (2011) dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Wonosobo)* menemukan terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Santoso, *et al* (2015) dengan judul *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember* menemukan terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Sumarto, *et al* (2016) dengan judul *The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and it's Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia* menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa hasil riset di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H6: *Diduga terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja*

2.3.7 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Baroroh (2014) dengan judul *Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)* menemukan terdapat pengaruh tidak langsung antara pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja khususnya pada para karyawan Politeknik Ilmu Pelayaran di Semarang.

Dewi (2010) dengan judul *Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT. Taspen cabang Malang)* menemukan terdapat pengaruh tidak langsung secara positif antara pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Hadiwijaya (2006) dengan judul *Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja melalui Kinerja Karyawan sebagai Variabel*

Intervening (Studi Kasus pada PT. Smartfren Telecom Palembang) menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja dan juga terhadap kepuasan kerja melalui kinerja.

Rahayu (2014) dengan judul *Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bukit Semarang Jaya Metro* menemukan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bukit Semarang Jaya Metro.

Berdasarkan beberapa hasil riset di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H7: *Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja*

2.3.8 Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Wungkana, Mekel, dan Walangitan (2015) dengan judul "*The Influence of Work Environment, Motivation, and Career Development to Employee Performance of PT Telkom Manado*" menemukan terdapat pengaruh simultan antara lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil riset di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H8: *Diduga terdapat pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja karyawan.*

2.3.9 Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir secara Simultan terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Mabruroh, Wijaya, dan Isharijadi (2017) dengan judul *"Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Paru Dungus, Madiun"* menemukan bahwa lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Pratowo (2015) dengan judul *"Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Hotel Sahid Jaya Solo dengan Keyakinan Diri sebagai Variabel Pemoderasi"* menemukan bahwa pengembangan karir, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan keyakinan diri secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Hotel Sahid Jaya Solo.

Berdasarkan beberapa hasil riset di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H9: *Diduga terdapat pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan terhadap kepuasan kerja.*

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban permasalahan sementara yang bersifat dugaan dari suatu penelitian. Dengan ini harus dibuktikkan kebenarannya melalui data empiris (fakta lapangan). Hipotesis dapat benar atau terbukti dan tidak terbukti setelah didukung oleh fakta-fakta dari hasil penelitian (Supardi, 2005).

Dari uraian di atas maka dapat ditemukan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
5. Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Diduga terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
7. Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
8. Diduga terdapat pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja karyawan
9. Diduga terdapat pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan terhadap kepuasan kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif, sebagaimana dikemukan oleh Sugiyono (2007) dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pengumpulan data yang akan dilakukan yaitu dengan cara pembagian kuesioner kepada para karyawan PT Telkom wilayah telekomunikasi Yogyakarta.

3.2 Lokasi Penelitian

3.2.1 Profil PT Telkom

Penelitian ini akan dilakukan di PT Telkom Witel Yogyakarta yang berlokasi di Jalan Yos Sudarso No.9, 001, Kotabaru, Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta.

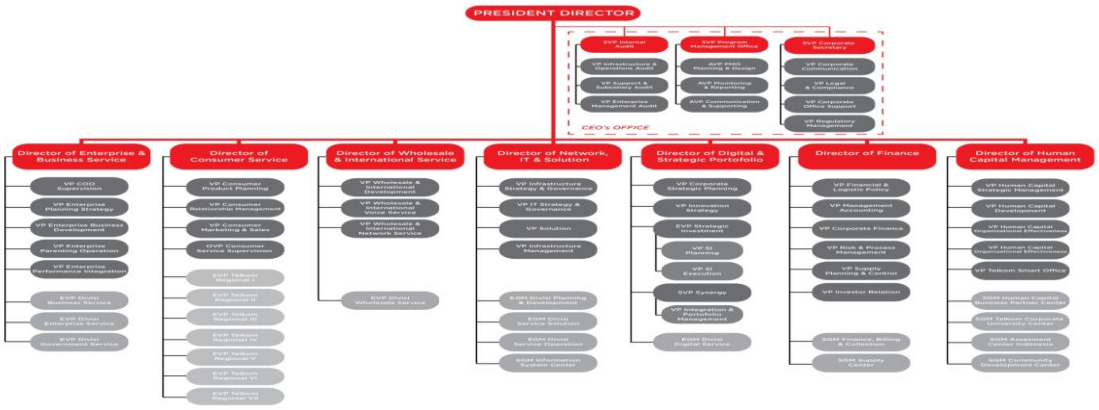
PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09%,

sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode "TLKM" dan *New York Stock Exchange* (NYSE) dengan kode "TLK". Kegiatan usaha TelkomGroup bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi legacy yang sudah ada sebelumnya. (sumber: http://telkom.co.id/ diakses 5 Maret 2018).

Visi dan misi PT Telkom sesuai dengan yang tercantum dalam *website* resmi PT Telkom sebagai berikut:

- Visi PT Telkom : *Be the King of Digital in the Region.*
- Misi PT Telkom: *Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization*.

3.2.2 Struktur Organisasi



Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT Telkom
Sumber: Data Sekunder (http://telkom.co.id/ diakses 5 Maret 2018)

3.3 Variabel Penelitian

Variabel merujuk pada karakteristik atau atribut seorang individu atau suatu organisasi yang dapat diukur atau diobservasi (Cresswell, 2007). Adapun variabel penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Independen (X)

   Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen/terikat (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independen yakni variabel lingkungan kerja (X_1), dan pengembangan karir (X_2).

2. Variabel dependen (Y)

   Variabel dependen sering disebut juga dengan variabel output, kriteria, atau konsekuen. Dalam bahasa Indonesia disebut variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono,2014). Variabel terikat yang digunakan pada penelitian ini ialah kinerja karyawan (Y).

3. Variabel Intervening (Z)

   Menurut Sugiyono (2007) variabel intervening merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dan dependen, akan tetapi tidak terukur. Di dalam penelitian ini, yang menjadi variabel intervening adalah kepuasan kerja (Z).

3.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.4.1 Lingkungan Kerja (X_1)

Menurut Nitisemito (1996), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Indikator lingkungan kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito (1992) yaitu sebagai berikut :

1. Suasana kerja

   Merupakan suasana lingkungan kerja dimana para karyawan bekerja.

   a. Penerangan ruangan berfungsi dengan baik
   b. Udara di dalam ruangan tempat bekerja sejuk dan nyaman
   c. Sirkulasi udara berfungsi dengan baik
   d. Ruangan kerja selalu bersih dan rapi
   e. Ruangan kerja membuat karyawan nyaman dalam bekerja

2. Hubungan dengan rekan kerja

   Merupakan hubungan formal dan informal yang dialami karyawan selama bekerja dalam suatu perusahaan.

   a. Ada komunikasi yang baik terjalin antar para karyawan
   b. Para karyawan selalu bersikap ramah antar satu dengan yang lain
   c. Jarang terjadi konflik besar antara para karyawan
   d. Antara para karyawan sering berbagi cerita mengenai pekerjaan maupun diluar pekerjaan
   e. Ada hubungan pertemanan informal yang terjalin dengan baik

3. Hubungan antara bawahan dengan pimpinan

   Merupakan hubungan yang terjalin antara karyawan dengan atasan mereka.

   a. Ada hubungan yang terjalin dengan baik antara atasan dengan karyawan
   b. Antara atasan dengan bawahan jarang terjadi konflik yang berarti
   c. Atasan tidak mengintimidasi para karyawan

4. Tersedianya fasilitas kerja

   Merupakan tingkatan di fasilitas dalam bekerja tersedia dengan lengkap dan baik sehingga dapat menunjang karyawan untuk dapat bekerja dengan baik.

   a. Fasilitas yang ada dalam bekerja tersedia dengan baik
   b. Fasilitas dan peralatan dalam bekerja dapat digunakan dengan baik
   c. Ketika ada peralatan yang rusak, biasanya segera diganti atau diperbaiki

3.4.2 Pengembangan Karir (X_2)

Menurut Viethzal Riva'i & Ella Jauvani Sagala (2009) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Indikator pengembangan karir menurut Riva'i (2003) adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan karir
   a. Karyawan memahami kebutuhan karir mereka
   b. Karyawan memiliki perencanaan karir
2. Dukungan perusahaan dalam bentuk moril
   a. Perusahaan memberikan umpan balik kinerja terhadap para karyawannya

b. Perusahaaan memberikan kesempatan promosi/rotasi jabatan bagi karyawan
c. Perusahaan membantu karyawan dalam mengembangkan karir mereka

3. Dukungan perusahaan dalam bentuk materil
   a. Perusahaan memberikan fasilitas lengkap bagi para karyawan agar lebih mudah dalam bekerja
   b. Gaji yang diberikan perusahaan sesuai dengan jabatan kerja
4. Pelatihan
   a. Perusahaan memberikan pelatihan-pelatihan terkait pengembangan karir
   b. Pelatihan yang diberikan memberikan dampak positif kepada karyawan untuk mempermudah dalam promosi jabatan
   c. Pelatihan yang diberikan perusahaan sangat bermanfaat dan membantu karyawan dalam bekerja
5. Perlakuan yang adil dalam berkarir
   a. Setiap karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam berkarir
   b. Tidak ada karyawan yang merasa dianak tirikan dalam berkarir
6. Informasi karir
   a. Perusahaan memberikan informasi yang jelas dalam mengenai kebutuhan dan pengembangan karir
   b. Informasi berkarir mudah didapatkan
7. Promosi

a. Promosi merupakan salah satu langkah dalam mengembangkan karir karyawan
b. Promosi kerja yang diberikan sudah tepat sasaran

8. Mutasi
   a. Ada mutasi kerja bagi karyawan agar tidak merasa jenuh
   b. Mutasi kerja sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan
9. Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat
   a. Penempatan kerja karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan
10. Pengembangan tenaga kerja
    a. Ada program pelatihan dan pengembangan untuk mengembangkan kecakapan karyawan
    b. Program pengembangan dan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan

3.4.3 Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Mathis & Jackson (2006)**, k**inerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

1. Kuantitas

   Merupakan tingkatan dimana hasil proses produksi dapat diukur dengan satuan.
   a. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam waktu tertentu
   b. Target pekerjaan dapat terpenuhi
   c. Bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan

2. Kualitas

   Merupakan hasil produksi dimana dapat dinilai apakah layak/ mendekati sempurna atau tidak.

   a. Ketelitian dalam pengerjaan
   b. Disiplin kerja
   c. Ketaatan dalam prosedur kerja
   d. Ada dedikasi dalam bekerja
   e. Dalam bekerja selalu mengikuti aturan-aturan yang berlaku

3. Ketepatan

   Merupakan tingkatan dimana pekerjaan dapat diselesaikan dengan hasil yang sesuai dengan permintaan atasan.

   a. Dapat selalu bekerja secara konsisten
   b. Handal dalam memberikan layanan
   c. Bekerja dengan benar dan akurat sesuai aturan

4. Kehadiran

   Merupakan tingkatan dimana karyawan selalu hadir dan tepat waktu dalam bekerja.

   a. Datang ke kantor tepat waktu
   b. Tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan
   c. Dapat mengatur waktu kerja dengan tepat

5. Kemampuan bekerja sama

Merupakan tingkatan dimana para karyawan mampu bekerjasama dalam bekerja antar para karyawan maupun dengan atasan atau bawahan.

a. Dapat bekerjasama dengan semua orang
b. Dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.

3.4.4 Kepuasan Kerja (Z)

Luthans (2011) menyatakan terdapat lima dimensi yang sudah dirancang untuk dapat mengukur kepuasan kerja, diantaranya:

1. Pekerjaan itu sendiri
   a. Pekerjaan yang dikerjakan karyawan menyenangkan.
   b. Karyawan diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara sendiri.
   c. Karyawan diberikan kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap masalah saat bekerja.
   d. Karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan karena tantangan yang diberikan perusahaan.
2. Upah
   a. Pendapatan yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari.
   b. Tunjangan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sudah cukup.
   c. Gaji yang diberikan oleh perusahaan sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan.

d. Sistem pembayaran gaji dari perusahaan sudah berjalan baik dan diberikan tepat waktu.

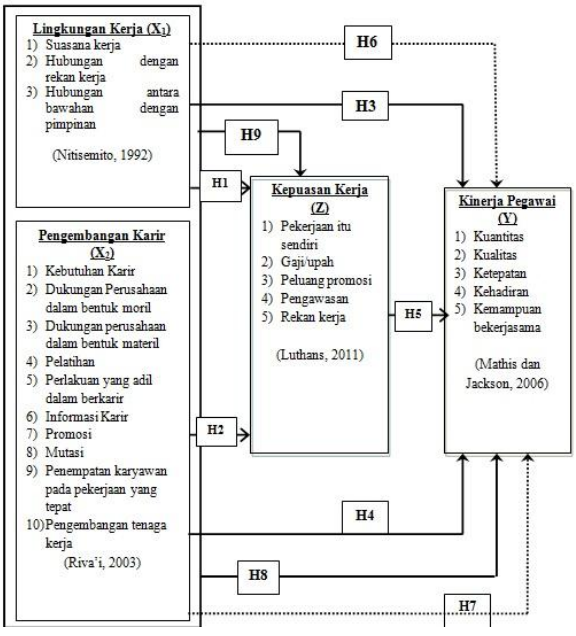
3. Pengawasan
   a. Atasan memberikan kritik yang membangun terhadap karyawan dalam segala situasi.
   b. Kondisi karyawan di perusahaan diperhatikan dengan baik.
   c. Atasan memberikan kepercayaan terhadap karyawan dalam bekerja.
   d. Atasan memberikan perhatian berupa saran terhadap karyawan dalam pekerjaan yang sulit.
4. Rekan kerja
   a. Rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi karyawan.
   b. Rekan kerja selalu membantu memberikan solusi ketika karyawan berada dalam kesulitan.
   c. Rekan kerja dapat diajak dalam bekerjasama.
   d. Penyelesaian masalah dengan rekan kerja dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan.
5. Kesempatan promosi
   a. Karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi.
   b. Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi.

c. Hasil pekerjaan yang maksimal membantu dalam mempertahankan posisi karyawan di perusahaan.

d. Kesempatan karyawan untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan.

3.5 Kerangka Pikir

Kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan (Sugiyono, 2014). Kerangka pemikiran merupakan penjelasan semenatara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan (Suriasumantri, 1986). Penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) yaitu lingkungan kerja (X_1) dan pengembangan karir (X_2). Variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan. Variabel intervensi atau intervening (Z) yaitu kepuasan kerja. Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

3.6 Populasi dan Sampel

3.6.1 Populasi

Menurut Sekaran (2006) populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau minat yang ingin diteliti oleh peneliti. Dalam penelitian ini populasinya mencakup seluruh karyawan PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta sebanyak 51 orang.

3.6.2 Sampel Penelitian

Sugiyono (2007) menjelaskan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul *representative* (mewakili). Dalam penelitian ini akan mengambil jumlah sampel yang sama dengan jumlah populasi yang ada di PT Telkom Indonesia cabang Yogyakarta. yaitu 51 orang.

3.6.3 Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel adalah proses memilih sejumlah elemen secukupnya dari populasi, sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya akan dapat menggeneralisasikan sifat atau karakteristik pada elemen populasi (Sekaran, 2006). Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan. Teknik pengambilan sampel/metode penarikan sampel yang digunakan yang digunakan di dalam penelitian ini ialah sampling jenuh atau sensus. Menurut Sugiyono (2007), sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota

populasi digunakan sebagai sampel. Dari pengertian tersebut, dalam penelitian ini menggunakan sampel yang sama dengan anggota populasi yaitu 51 orang

3.7 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.7.1 Jenis Data

1. Data Primer

   Sugiyono (2014) mengatakan data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan karyawan PT Telkom Indonesia wilayah telekomunikaso Yogyakarta yang berkaitan dengan dengan identitas responden, serta persepsi responden terhadap lingkungan kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

   Sugiyono (2014) mengatakan data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain, atau lewat dokumen. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi dokumen-dokumen dan informasi dari *website* yang relevan dalam organisasi yang digunakan sebagai data pendukung penelitian sesuai dengan variabel yang akan diteliti.

3.7.2 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data ialah menggunakan kuesioner. Sugiyono (2014) menjelaskan, kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat

pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang cukup efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan oleh responden.

Kuesioner yang disebarkan berisi pertanyaan mengenai lingkungan kerja, pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Jawaban yang disediakan dalam setiap pertanyaan atau pernyataan ini, menggunakan skala *likert.* Menurut Sugiyono (2014) *Skala Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa peryataan atau pertanyaan. Untuk setiap pertanyaan dalam penelitian ini disediakan 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor:

a. Jawaban sangat setuju diberi skor 5
b. Jawaban setuju diberi skor 4
c. Jawaban netral diberi skor 3
d. Jawaban tidak setuju diberi skor 2
e. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1

Instrumen penelitian dengan menggunakan skala likert ini dapat dibuat dalam bentuk *check list* atau pilihan ganda. Skala likert kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambah bobot dari jawaban yang dipilih.

Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan ke dalam kelas interval dengan jumlah kelas = 5 sehingga intervalnya sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimal – Nilai Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}}$$
$$= \frac{5-1}{5}$$
$$= 0{,}8$$

3.8 Metode Analisis Data

Sugiyono (2015) mendefinisikan analisis data dalam penelitian kuantitatif merupakan kegiatan yang dilakukan setelah data terkumpul yaitu mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah dilakukan.

3.8.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif menurut Sugiyono (2015) adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Statistik deskriptif dapat digunakan bila peneliti hanya ingin mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi di mana sampel diambil.

3.8.2 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Penelitian ini akan dianalisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan bantuan software PLS (*Partial Least Square*). Menurut Ghozali (2006), manfaat utama SEM dibandingkan dengan generasi pertama *multivariate* seperti *principal component analysis, factor analysis, discriminant analysis* dan *multiple regression*, SEM memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi peneliti untuk menghubungkan antarateori dan data. Ghozali (2006) menyatakan bahwa PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi basis varian.

3.8.3 Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square menurut Ghozali (2006) merupakan metode analisis yang *powerful* oleh karena tidak mengasumsi data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel pun kecil. PLS juga bersifat *predictive model* tidak sama dengan SEM berbasis kovarian yang umumnya menguji kausalitas/ teori.

Dalam uji analisis, Ghozali (dalam Latan, 2015) menyatakan PLS menggunakan dua evaluasi yaitu model pengukuran (*outer model*) untuk uji validitas dan reliabilitas dan model *structural* (*inner model*) yang digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis untuk uji dengan model prediksi).

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Ghozali (2013) mengatakan uji validitas digunakan untuk menggukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner

tersebut, sedangkan uji reliabilitas (Ghozali, 2011) adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Penelitian kali ini menggunakan *software* SmartPLS 3.2.7 dimana uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan model pengukuran (*outer model*). Uji reliabilitas dalam perhitungan PLS menggunakan pendekatan *composite reability.* Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Chin (1995, dalam Jogiyanto, 2011) menyatakan bahwa *Cronbach's alpha* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Namun, *composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Salisbury, Chin, Gopal & Newsted, 2002 dalam Jogiyanto, 2011).

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (*outer model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity, Discriminant Validity,* dan *Composite Reliablity* adalah sebagai berikut:

a. *Convergent Validity*

Convergent Validity berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkolerasi tinggi. Pengujian *Convergent Validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Uji validitas menggunakan *Convergent Validity* dengan *loading factor* (korelasi antara skor item/ skor komponen dengan skor konstruk) indikator-

indikator yang mengukur konstruk tersebut nilainya > 0,5 dianggap signifikan secara partikal (Hair *et al*, 2006 dalam Jogiyanto, 2011), nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali dan Latan, 2015) atau model memiliki diskriminan yang cukup bila akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopal, & Salinsbury, 1997 dalam Jogiyanto, 2011) dan penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor* 0,5 – 0,6 masih dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali dan Latan, 2015).

b. *Discriminant Validity*

Menurut Hartono, (2008 dalam Jogiyanto, 2011), *discriminant validity* terjadi jika dua instrument yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkolerasi menghasilkan skor yang memang tidak berkolerasi. Menurut Ghozali dan Latan (2015), metode menilai *discriminant validity* adalah dengan menguji validitas *discriminant* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus > 0,7.

c. *Composite Reliability*

Dalam PLS- SEM, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat digunakan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang sering disebut *Dillon- Goldstein's.* Namun menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*underestimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability. Rule of thumb* yang

biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 (Ghozali dan Latan, 2015) meskipun menurut Hair *et al (2008, dalam Jogiyanto, 2011)* nilai 0,6 masih dapat diterima.

Dari hasil evaluasi model pengukuran, maka dapat diringkas *Rule of Thumb* seperti tampak pada Tabel 3.1

Tabel 3.1 Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Validitas dan Reliabilitas	**Parameter**	***Rule of Thumb***
Validitas Convergent	*Loading Factor*	• 0,7 untuk Confirmatory Research • > 0,60 untuk Exploratory Research
	Average Variance Extracted (AVE)	> 0,50 Confirmatory Research maupun Exploratory Research
	Communality	> 0,50 Confirmatory Research maupun Exploratory Research
Validitas Discriminant	*Cross Loading*	> 0,70 untuk setiap variabel
	Akar kuadrat AVE dan Korelasi Antar Konstruk Laten	Akar Kuadrat AVE > Korelasi antar Konstruk Laten
Reliabilitas	*Cronbach's Alpha*	• > 0,70 untuk Confirmatory Research • > 0,60 masih dapat diterima untuk Exploratory Research
	composit reliability	• > 0,70 untuk Confirmatory Research • > 0,60 masih dapat diterima untuk Exploratory Research

Sumber: Diadopsi dari Chin (1998), Chin (2010b), Hair *et al.* (2011), Hair *et al.* (2012) dalam Ghozali dan Latan (2015)

d. *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Pada penelitian ini, model konstruk termasuk pada model dua jenjang (*second order)* di mana beberapa variabel menggunakan dimensi (indikator konstruk). Dalam PLS, pengujian *second order* konstruk akan melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indikator-indikatornya dan kedua, analisis dilakukan dari konstruk laten ke konstruk dimensinya. Pendekatan untuk menganalisis *second order* CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) seperti yang disarankan oleh World (1982) adalah dengan menggunakan *repeated indicators approach* atau disebut juga *hierarchical component model* (Ghozali dan Latan, 2015).

Proses dan tahapan pada pengujian kosntruk *multidimensional* (*second order*) yang bersifat reflektof dalam PLS sama dengan konstruk *unidimensional* (*first order*). Pada tahap menggambar model penelitian, seluruh idikator yang ada di dimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk di *higher order*. Jika pada pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity* (proses *alogaritm*) terdapat indikator disalah satu konstruk (apakah indikator yang di *high order* atau yang ada di dimensi konstruk) harus dihapus karena skor *loading*-nya rendah maka indikator tersebut harus dibuang di kedua jenjang (di *higher order* dan di dimensi konstruk) (Jogiyanto, 2011). Pada tahap *bootstrapping*, nilai table *path coefficient* akan menunjukkan tingkat signifikansi dari masing-

masing indikator kosntruk (dimensi) terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai t-statistik > 1,96 (Ghozali dan Latan, 2015).

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model atau model structural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori subtantif. Model structural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen. *Stone-GeisserQ-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural.

a. R-*square* (R^2)

Dalam menilai model structural dimual dengan melihat R-*square* (R^2) untuk setiap nilai variabel dependen sebagai kekuatan prediksi dari model structural. Perubahan nilai R-*square* (R^2) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh varabel laten independen/independen tertentu terhadap variabel laten dependen/dependen apakah memiliki pengaruh yang subtabtif. Nilai R-*square* (R^2) 0,67, 0,33, dan 0,19 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Chin *et al.* 1998 dalam Ghozali dan Latan, 2015). Hasil dari PLS R-*square* (R^2) merepresentasikan jumlah *variance* dari konstruk yang dijelaskan oleh model (Ghozali dan Latan, 2015). Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dan model penelitian yang diajukan.

b. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping.* Prosedur *bootsrap* menggunakan seluruh sampel

aslinya untuk melakukan *resampling* kembali. Hair *et al* (2011) dan Hanseler *et al* (2009) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 5000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun beberapa literatur (Chin, 2003; 2010a) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali dan Latan, 2015). Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two tailed) t-value* 1,65 (*significance level* = 5%) dan 2,58 (*significance level* = 1%).

Ringkasan dalam pengujian evaluasi model struktural atau pengujian hipotesis ditunjukkan pada table 3.2.

Tabel 3.2 Ringkasan Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Kriteria	**Nilai Minimal**
R-Square	0,67, 0,33, dan 0,19 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Chin *et al.* 1998).
Effect Size	0,02, 0,15 dan 0,35 (kecil, menengah dan besar).
Q^2 *predictive relevance*	$Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance.*
Q^2 *predictive relevance*	0,02, 0,15 dan 0,35 (lemah, moderat dan kuat).
Signifikansi (two tailed)	t-value 1,65 (*significance level*= 10%), 1,96 (*significance level* = 5%) dan 2,58 (*significance level* = 1%).

Sumber: Diadopsi dari Chin (1998), Chin (2010b), Hair *et al.* (2011), Hair *et al.* (2012) dalam Ghozali dan Latan (2015).

c. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghozali dan latan 2015) dengan tahapan sebagai berikut:

1) Model pertama, menguji pengaruh variabel independen/ independen terhadap variabel dependen/ dependen dan harus signifikan pada t-statistik > 1,96.
2) Model kedua, menguji pengaruh variabel independen/ independen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik > 1,96.
3) Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel independen/ independen dan mediasi terhadap variabel dependen/ dependen.

Pada pengujian tahap terakhir, jika pengaruh variabel independen/ independen terhadap dependen/ dependen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen/dependen signifikan pada t-statistik >1,96, maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel independen/independen terhadap variabel dependen/independen.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan analisis dan pembahasan hasil penelitian mengenai "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT Telkom Witel Yogyakarta)". Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu para karyawan PT Telkom Indonesia wilayah telekomunikasi Kotabaru Yogyakarta. Kuesioner disebarkan kepada 51 karyawan PT Telkom Indonesia wilayah telekomunikasi Kotabaru Yogyakarta. Dari jumlah tersebut terdapat 5 kuesioner yang tidak kembali, sehingga data yang dapat diolah berjumlah 46 kuesioner. Sehingga tingkat pengembalian kuesioner 83,33 persen dari jumlah keseluruhan kuesioner yang disebarkan. Berikut rincian perolehan kuesioner penelitian ini :

Tabel 4.1 Rincian Perolehan Kuesioner

No.	**Keterangan**	**Jumlah**	**Prosentase**
1.	Jumlah kuesioner yang disebar	51	100
2.	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	5	9,80
3.	Jumlah kuesioner yang kembali	46	90,20

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 3 hal. 209)

Sistematika pembahasan hasil penelitian ini dimulai dari analisis deskriptif responden yang meliputi: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan penghasilan; analisis deskriptif variabel penelitian, kemudian dilanjutkan dengan pengujian model pengukuran dan model struktural.

4.1. Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari responden.

4.1.1 Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

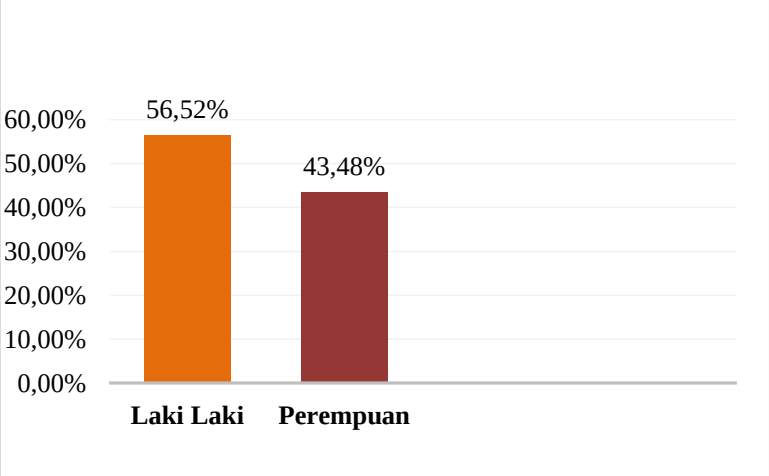
Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 52 responden berkaitan dengan jenis kelamin karyawan, diperoleh data yang disajikan dalam Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-Laki	26	56.52
2	Perempuan	20	43.48
Jumlah		46	100.00

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3 Hal 210)

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 46 responden berkaitan dengan jenis kelamin karyawan, diperoleh data yang disajikan dalam Gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2 dan Gambar 4.1 dapat terlihat dari 46 responden bahwa 56,52 persen responden berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan 43,48 persen responden berjenis kelamin perempuan. Hal ini membuktikan bahwa sebagian besar karyawan di PT Telkom wilayah telekomunikasi Kotabaru Yogyakarta berjenis kelamin laki-laki.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

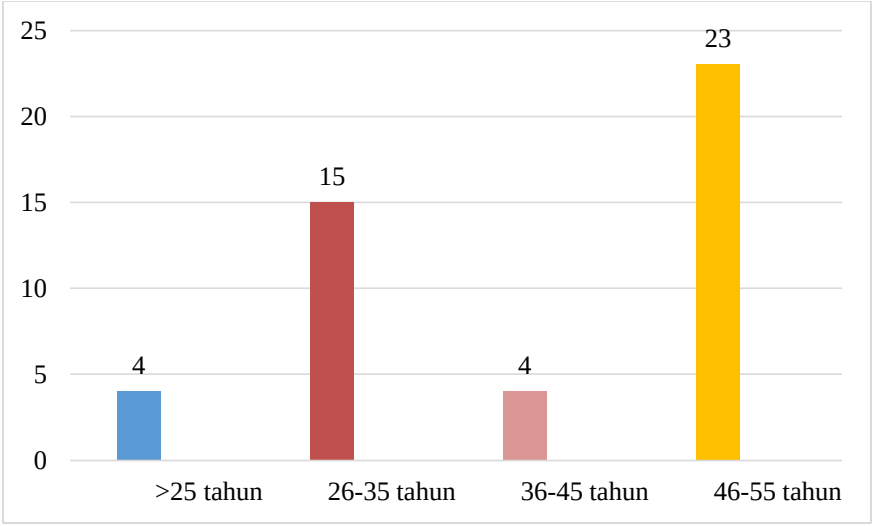
Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 4 kategori yang tersaji pada Tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Prosentase %
1.	Kurang 25 tahun	4	8,70
2.	26-35 tahun	15	32,60
3.	36-45 tahun	4	8,70
4.	46-55 tahun	23	50
	Total	46	100

Sumber: Data primer, diolah tahun 2018 (Lampiran 3 hal. 210)

Kelompok responden menurut usia terdiri dari 4 kategori yang tersaji pada Gambar 4.2 berikut ini:



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia
Sumber: Data primer, diolah tahun 2018 (Lampiran 3 hal. 210)

Berdasarkan Tabel 4.3 dan Gambar 4.2 dapat terlihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia 46-55 sebanyak 23 orang. Selanjutnya usia kurang 26-35 tahun sebanyak 15 orang serta usia kurang dari 25 tahun dan usia antara 36-45 tahun masing-masing sebanyak 4 orang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di PT Telkom wilayah telekomunikasi Kotabaru Yogyakarta berusia 46-55 tahun.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari empat kelompok, yakni SMP, SMA, Diploma dan Sarjana (S1/S2/S3). Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 46 responden, diperoleh data yang disajikan dalam Tabel 4.4 berikut:

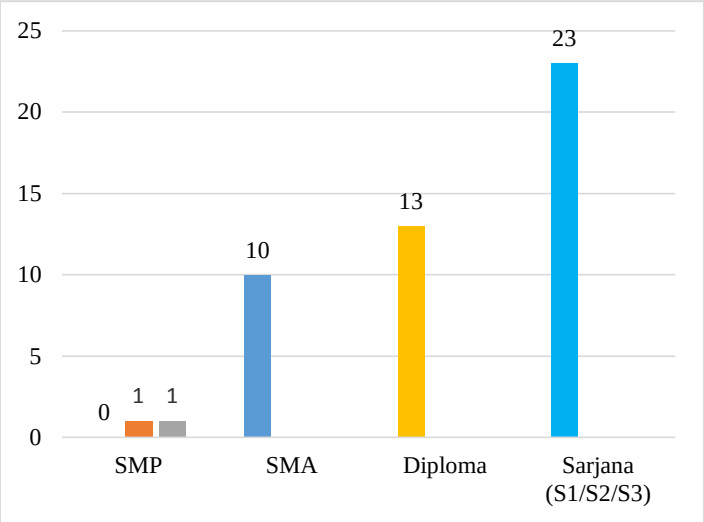
Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentase %
1.	SMP	0	0

2.	SMA	10	21,73
3.	Diploma	13	28,27
4.	Sarjana (S1/S2/S3)	23	50
	Total	46	100

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2018 (Lampiran 3 hal. 210)

Kategori responden berdasarkan pendidikan terakhir terdiri dari 4 kategori yang tersaji pada Gambar 4.3 berikut ini:



Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir
Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 3 Hal 154)

Berdasarkan Tabel 4.4 dan Gambar 4.3 tersebut diketahui bahwa 46 responden dalam penelitian ini sebagian besar berpendidikan terakhir sarjana (S1/S2/S3) yaitu berjumlah 23 orang. Selanjutnya berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 13 orang, berpendidikan terakhir SMA sebanyak 10 orang dan tidak ada yang berpendidikan terakhir SMP. Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan di PT Telkom wilayah telekomunikasi Kotabaru Yogyakarta berpendidikan terakhir sarjana.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

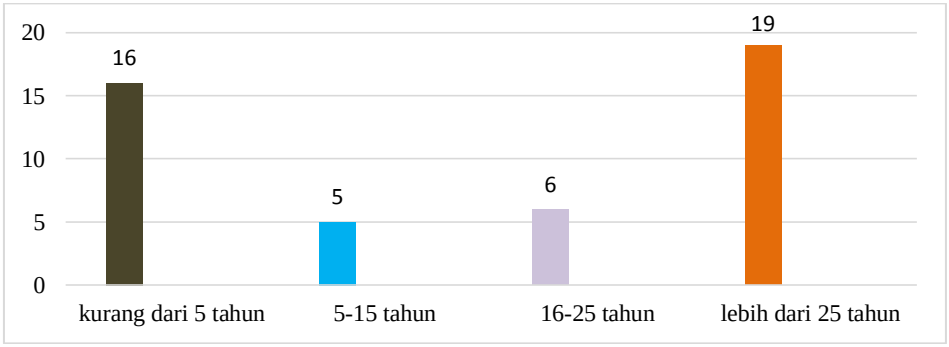
Kategori kelompok responden berdasarkan masa kerja tersaji pada Tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kurang dari 5 tahun	16	34,80
2	6 – 15 tahun	5	10,86
3	16 – 25 tahun	6	13,04
4	Lebih dari 25 tahun	19	41,30
Total		46	100

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2018 (Lampiran 3 hal. 211)

Kategori kelompok responden berdasarkan masa kerja terdiri dari 4 kategori yang tersaji pada Gambar 4.4 berikut ini:



Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja
Sumber : Data Primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 3 hal. 211)

Berdasarkan Tabel 4.5 dan Gambar 4.4 tersebut diketahui dari 46 responden dalam penelitian ini sebagian besar memiliki masa kerja lebih dari 26 tahun sebanyak 19 orang. Selanjutnya masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 16 orang, masa kerja 16-25 tahun sebanyak 6 orang dan masa kerja 6-15 tahun sebanyak 5

orang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Telkom wilayah komunikasi Kotabaru Yogyakarta memiliki masa kerja lebih dari 26 tahun.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

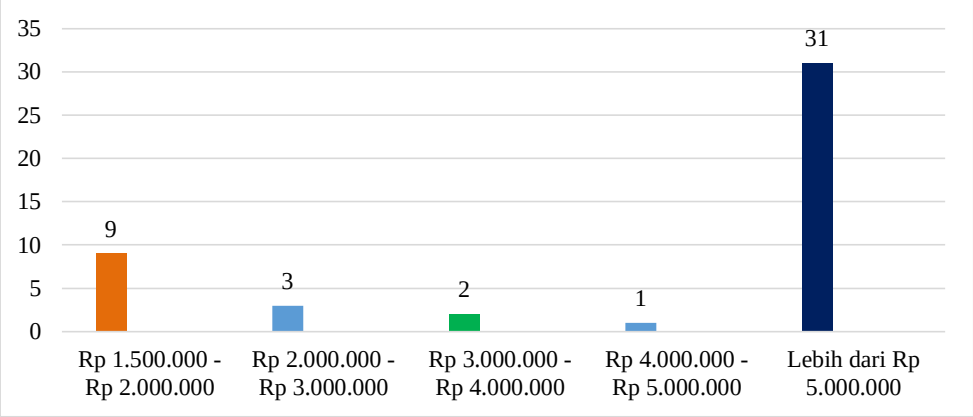
Kelompok responden berdasarkan penghasilan terdiri dari 3 kategori yang tersaji pada Tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

No.	Penghasilan	Frekuensi	Prosentase
1	Rp 1.500.000 - Rp 2.000.000	9	19.57
2	Rp 2.000.000 - Rp 3.000.000	3	6.52
3	Rp 3.000.000 - Rp 4.000.000	2	4.35
4	Rp 4.000.000 - Rp 5.000.000	1	2.17
5	Lebih dari Rp 5.000.000	31	67.39
Total		46	100

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2018 (Lampiran 3 hal. 211)

Kelompok responden berdasarkan penghasilan terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Gambar 4.5 berikut ini:



Gambar 4.5 Karakteristik Responden berdasarkan Penghasilan
Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2018 (Lampiran 3 hal. 211)

Berdasarkan Tabel 4.6 dan Gambar 4.5 tersebut diketahui dari 46 responden dalam penelitian ini sebagian besar memiliki penghasilan lebih dari Rp 5.000.000 sebanyak 31 orang. Sisanya yang menerima penghasilan sebanyak Rp 1.500.000 – Rp 2.000.000 ada 9 orang, sebanyak Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000 sebanyak 3 orang, Rp 3.000.000 – Rp 4.000.000 sebanyak 2 orang, dan yang berpenghasilan Rp 4.000.000 – Rp 5.000.000 sebanyak 1 orang. Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan di PT Telkom wilayah telekomunikasi Yogyakarta memiliki penghasilan sekitar lebih dari Rp 5.000.000.

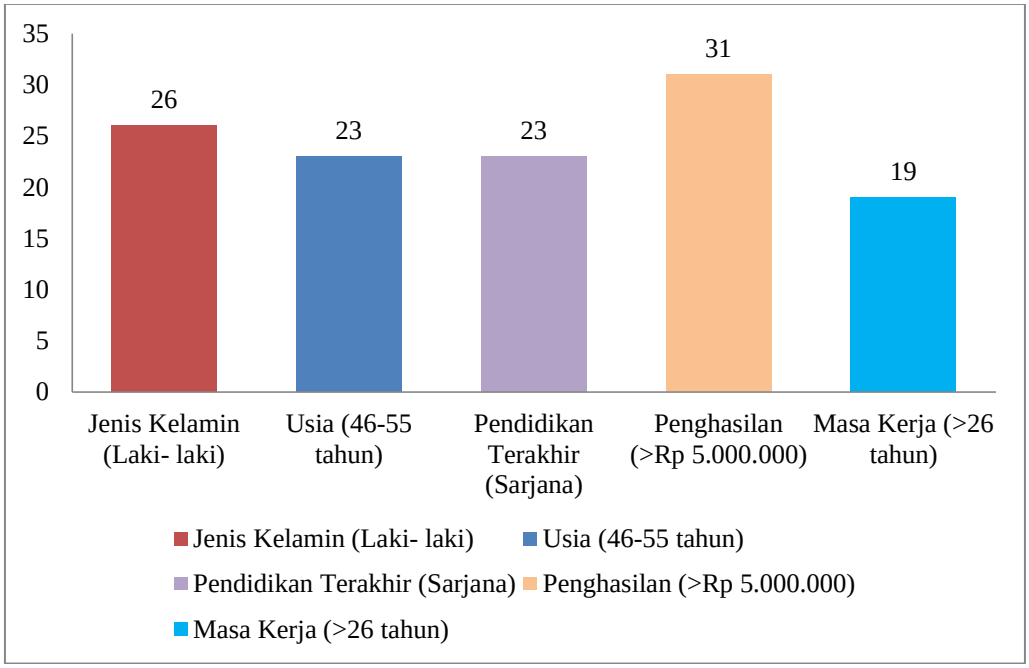
Rekapitulasi hasil analisis deskriptif karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, penghasilan, dan masa kerja yang paling dominan ditunjukkan pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Paling Dominan

No	Karakteristik	Karakteristik yang paling dominan	Frekuensi	%
1	Jenis Kelamin	Laki- laki	26	56,52
2	Usia	46-55 tahun	23	50.00
3	Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1/S2/S3)	23	50.00
4	*Range* Penghasilan	> Rp 5.000.000	31	67,39
5	Masa Kerja	> 26 tahun	19	41,30

Sumber : Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3, hal 211)

Rekapitulasi hasil analisis deskriptif karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, penghasilan, dan masa kerja yang paling dominan ditunjukkan pada Tabel Gambar 4.6 berikut:



Gambar 4.6 Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Paling Dominan
Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3, Hal 211)

Tabel 4.7 dan Gambar 4.6 menunjukkan bahwa karakteristik responden pada penelitian ini yang merupakan karyawan PT Telkom wilayah telekomunikasi Yogyakarta didominasi oleh karyawan laki-laki yang berjumlah 26 orang atau 56,52 persen, usia dominan 46-55 tahun sebanyak 23 orang atau 50,00 persen, tingkat pendidikan terakhir Sarjana (S1/S2/S3) sebanyak 23 orang atau 50,00 persen, penghasilan datas Rp 5.000.000 sebanyak 31 orang atau 67,39%, dan masa kerja lebih dari 26 tahun sebanyak 19 orang atau 41,30 persen.

4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Dalam mengumpulkan dan menyajikan data agar mudah dipahami, salah satu cara dari bagian statistik adalah menggunakan analisis deskriptif. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui skor jawaban masing-masing pernyataan

untuk setiap variabel yang diteliti. Dari skor jawaban dapat diperoleh nilai rata-rata yang akan dikategorikan ke dalam beberapa kelompok. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Lingkungan Kerja (LK), Pengembangan Karir (PK), Kinerja Karyawan (KI), dan Kepuasan Kerja (KP). Pengukuran pada variabel-variabel tersebut diukur dengan skor terendah 1 (sangat tidak setuju/sangat tidak puas) dan skor tertinggi adalah 5 (sangat setuju/sangat puas). Sehingga dalam penentuan intervalnya sebagai berikut:

Interval = (Nilai Maksimal-Nilai Minimal)/ (Jumlah Kelas)

= (5-1)/5

= 0,8

Berdasarkan pada perhitungan di atas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:

Sangat rendah : 1,00 – 1,80

Rendah : 1,81 – 2,61

Sedang : 2,62 – 3,42

Tinggi : 3,43 – 4,23

Sangat tinggi : 4,24 – 5,00

1. Hasil Analisis Variabel Independen

Variabel independen pada penelitian ini adalah lingkungan kerja (LK) dan pengembangan karir (PK). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel independen (X_1) Lingkungan Kerja (LK) ditunjukkan dalam Tabel 4.8 berikut:

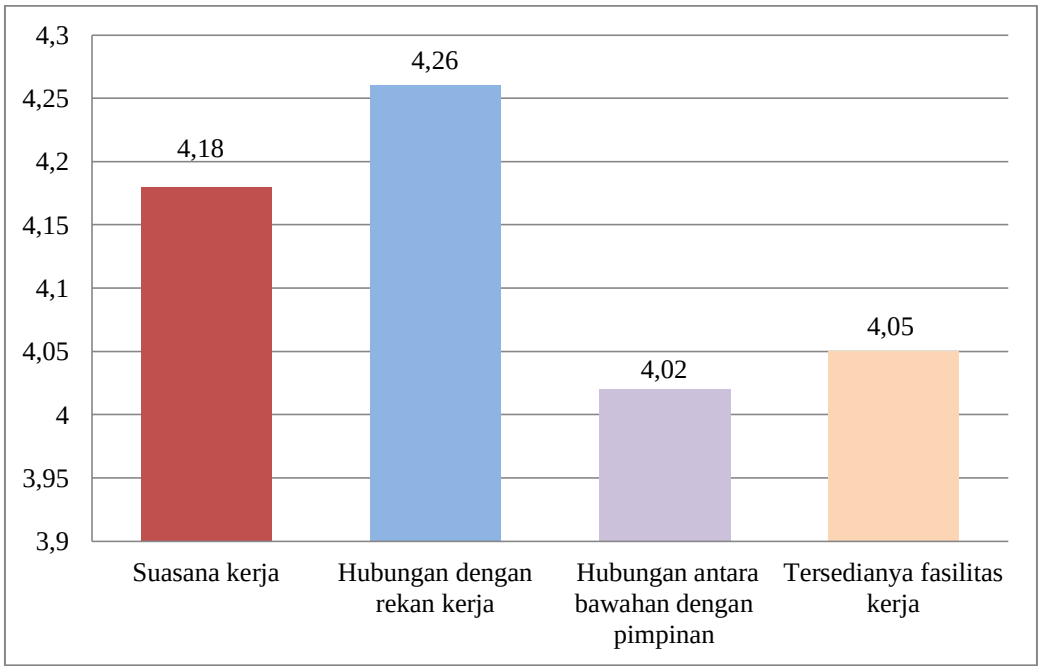
Tabel 4.8 Variabel Lingkungan Kerja (LK)

Kode	Item	Mean	Kriteria
Suasana Kerja (SK)			
SK1	Penerangan dalam ruangan berfungsi dengan baik	4,33	Sangat Tinggi
SK2	Udara di dalam ruangan tempat saya bekerja sejuk dan nyaman	4,22	Tinggi
SK3	Sirkulasi udara tempat saya bekerja berfungsi dengan baik	4,17	Tinggi
SK4	Ruangan kerja selalu bersih dan rapi	4,11	Tinggi
SK5	Ruangan kerja saya membuat saya nyaman dalam bekerja	4,07	Tinggi
Mean		**4,18**	**Tinggi**
Hubungan dengan rekan kerja (HR)			
HR1	Saya dan rekan kerja menjalin hubungan dan komunikasi yang baik	4,39	Sangat Tinggi
HR2	Saat bertemu rekan kerja kami selalu ramah dan menyapa satu sama lain	4,30	Sangat Tinggi
HR3	Jarang terjadi konflik antara saya dengan rekan kerja yang lain	4,26	Sangat Tinggi
HR4	Saya dan rekan kerja lainnya cukup dekat dan sering berbagi cerita mengenai pekerjaan atau hal lain diluar pekerjaan	4,22	Tinggi
HR5	Saya dan rekan kerja lain menjalin hubungan pertemanan (informal) dengan baik.	4,15	Tinggi
Mean		**4,26**	**Sangat Tinggi**
Hubungan antara bawahan dengan pimpinan (HB)			
HB1	Hubungan saya dengan atasan/pimpinan terjalin dengan cukup baik	4,13	Tinggi
HB2	Jarang terjadi adanya konflik antara atasan dengan bawahan	3,98	Tinggi
HB3	Saya dan rekan kerja lain tidak merasa terintimidasi dengan atasan/pimpinan	3,96	Tinggi
Mean		**4,02**	**Tinggi**
Tersedianya fasilitas kerja (TF)			
TF1	Fasilitas kerja untuk saya dan karyawan lain tersedia dengan cukup memadai	4,09	Tinggi
TF2	Segala fasilitas yang ada dapat saya	4,11	Tinggi

	gunakan dengan baik		
TF3	Pihak perusahaan cepat tanggap jika ada peralatan yang rusak dan segera memperbaikinya	3,96	Tinggi
Mean		**4,05**	**Tinggi**
Rata-rata Total		**4,12**	**Tinggi**

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 3 Hal 211)

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel independen lingkungan kerja dalam Gambar 4.7 berikut:



Gambar 4.7 Variabel Lingkungan Kerja (LK)
Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3 Hal 211)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.8 bahwa para karyawan sudah menjalin komunikasi dan hubungan yang baik, namun karyawan merasa sedikit terintimidasi dengan pimpinan mereka dan pihak perusahaan kurang cepat tanggap dalam memperbaiki fasilitas yang dinilai sudah tidak layak pakai.

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel independen (X_2) Pengembangan Karir (PK) ditunjukkan dalam Tabel 4.9 berikut:

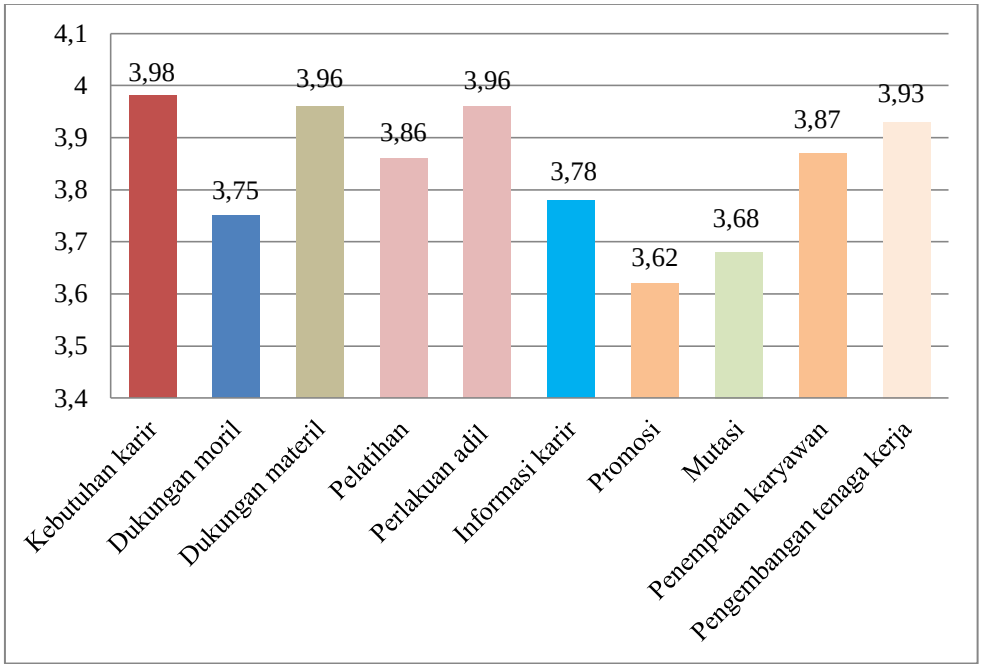
Tabel 4.9 Variabel Pengembangan Karir (PK)

Kode	Item	Mean	Kriteria
Kebutuhan karir (KK)			
KK1	Saya paham mengenai kebutuhan karir saya	4,11	Tinggi
KK2	Saya memiliki perencanaan karir saya selama bekerja di perusahaan PT. Telkom	3,85	Tinggi
Mean		**3,98**	**Tinggi**
Dukungan perusahaan dalam bentuk moril (DR)			
DR1	Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja saya	3,83	Tinggi
DR2	Perusahaaan memberikan kesempatan promosi/rotasi jabatan bagi karyawan	3,70	Tinggi
DR3	Perusahaan membantu karyawan dalam mengembangkan karir mereka	3,72	Tinggi
Mean		**3,75**	**Tinggi**
Dukungan perusahaan dalam bentuk materil (DT)			
DT1	Perusahaan memberikan fasilitas lengkap bagi para karyawan agar lebih mudah dalam bekerja	3,98	Tinggi
DT2	Gaji yang saya terima sesuai dengan jabatan kerja saya	3,93	Tinggi
Mean		**3,96**	**Tinggi**
Pelatihan (P)			
P1	Perusahaan memberikan pelatihan-pelatihan terkait pengembangan karir saya	3,83	Tinggi
P2	Pelatihan yang diberikan memberikan dampak positif kepada karyawan untuk mempermudah dalam promosi jabatan	3,85	Tinggi
P3	Pelatihan yang diberikan perusahaan sangat bermanfaat dan membantu karyawan dalam bekerja	3,91	Tinggi
Mean		**3,86**	**Tinggi**
Perlakuan yang adil dalam berkarir (PA)			
PA1	Saya dan rekan kerja lain memiliki kemudahan yang sama dalam mengakses informasi mengenai pengembangan karir	4,00	Tinggi
PA2	Saya tidak merasa diperlakukan berbeda dengan rekan kerja lain mengenai	3,93	Tinggi

	pengembangan karir		
Mean		**3,96**	**Tinggi**
Informasi karir (IK)			
IK1	Perusahaan memberikan informasi yang jelas dalam mengenai kebutuhan dan pengembangan karir	3,78	Tinggi
IK2	Informasi mengenai pengembangan karir mudah saya dapatkan	3,78	Tinggi
Mean		**3,78**	**Tinggi**
Promosi (PO)			
PO1	Dalam jangka panjang, perpindahan saya sama pentingnya dengan promosi yang mengembangkan karir seseorang	3,65	Tinggi
PO2	Promosi yang diterima karyawan sudah tepat sasaran	3,59	Tinggi
Mean		**3,62**	**Tinggi**
Mutasi (MU)			
MU1	Ada program mutasi kerja	3,78	Tinggi
MU2	Mutasi kerja sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan	3,59	Tinggi
Mean		**3,68**	**Tinggi**
Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat (PT1)			
PT1	Jabatan yang saya emban sesuai dengan kemampuan yang saya miliki	3,87	Tinggi
Mean		**3,87**	**Tinggi**
Pengembangan tenaga kerja (TK1)			
TK1	Program pengembangan dan pelatihan disini dilakukan untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan karyawan	4,00	Tinggi
TK2	Pelaksanaan program pengembagan dan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan	3,87	Tinggi
Mean		**3,93**	**Tinggi**
Rata-rata Total		**3,84**	**Tinggi**

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 Hal 212)

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel Pengembangan Karir (PK) ditunjukkan dalam Gambar 4.8 berikut:



Gambar 4.8 Variabel Pengembangan Karir (PK)
Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 Hal 213)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.9 bahwa karyawan sudah memahami kebutuhan karir mereka, namun karyawan merasa bahwa promosi dan mutasi yang diterima karyawan belum tepat sasaran.

2. Hasil Analisis Variabel Intervening

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (KP). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kepuasan kerja ditunjukkan dalam Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10 Variabel Kepuasan Kerja (KP)

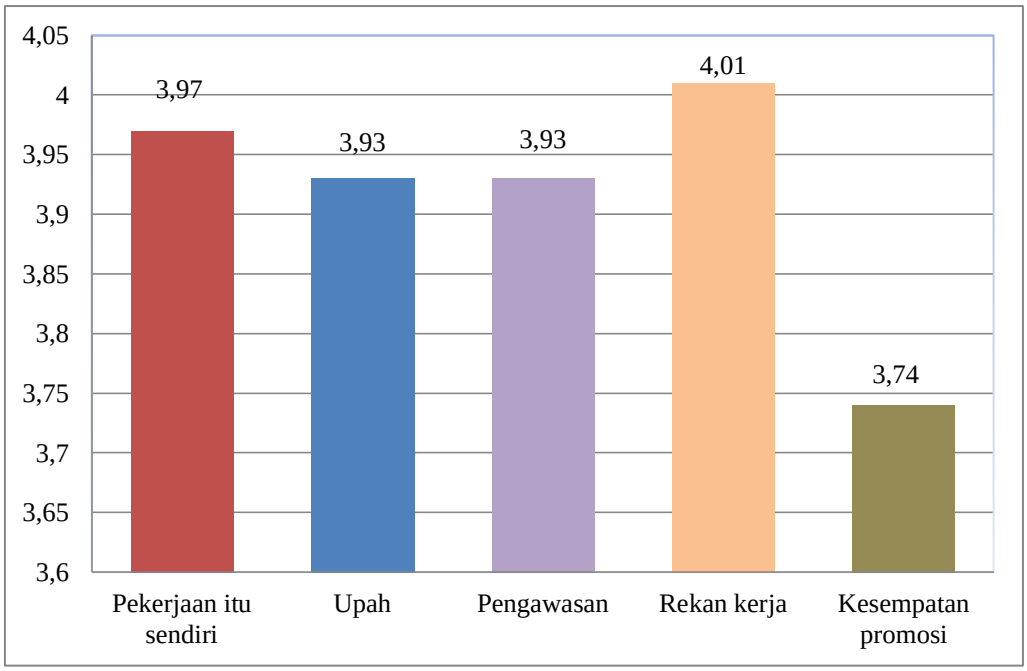
Kode	Item	Mean	Kriteria
	Pekerjaan itu sendiri		
PS1	Pekerjaan yang saya kerjakan menyenangkan	3,96	Tinggi
PS2	Karyawan diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri	3,89	Tinggi
PS3	Saya diberikan kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap masalah saat bekerja	4,09	Tinggi

PS4	Saya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan karena tantangan yang diberikan perusahaan	3,96	Tinggi
Mean		**3,97**	**Tinggi**
Upah			
UP1	Gaji yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan saya sehari-hari	3,91	Tinggi
UP2	Tunjangan yang diberikan perusahaan terhadap saya sudah cukup	3,78	Tinggi
UP3	Gaji yang diberikan oleh perusahaan sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan	3,83	Tinggi
UP4	Sistem pembayaran gaji dari perusahaan sudah berjalan baik dan diberikan tepat waktu kepada saya	4,20	Tinggi
Mean		**3,93**	**Tinggi**
Pengawasan			
PW1	Atasan memberikan kritik yang membangun terhadap saya dalam segala situasi	3,87	Tinggi
PW2	Kondisi saya di perusahaan diperhatikan dengan baik	3,93	Tinggi
PW3	Atasan memberikan kepercayaan terhadap saya dalam bekerja	3,98	Tinggi
PW4	Atasan memberikan perhatian berupa saran terhadap saya dalam pekerjaan yang sulit	3,96	Tinggi
Mean		**3,93**	**Tinggi**
Rekan kerja			
RK1	Rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan yang saya hadapi	3,98	Tinggi
RK2	Rekan kerja selalu membantu memberikan solusi ketika saya berada dalam kesulitan	4,02	Tinggi
RK3	Rekan kerja dapat diajak dalam bekerja sama	4,07	Tinggi
RK4	Penyelesaian masalah antara saya dengan rekan kerja dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan	4,00	Tinggi
Mean		**4,01**	**Tinggi**
Kesempatan promosi			
PM1	Saya diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi	3,80	Tinggi
PM2	Hasil pekerjaan yang maksimal membantu dalam mempertahankan posisi saya di perusahaan	3,76	Tinggi
PM3	Saya diberikan kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi	3,67	Tinggi

Mean	**3,74**	**Tinggi**
Rata-rata Total	**3,91**	**Tinggi**

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 Hal 213)

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel intervening kepuasan kerja ditunjukkan dalam Gambar 4.9 berikut:



Gambar 4.9 Variabel Kepuasan Kerja (KP)
Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 Hal 213)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang tercantum pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa karyawan sudah merasa pembayaran gaji sudah berjalan dengan baik namun karyawan cenderung merasa kurang memiliki kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi.

3. Hasil Analisis Variabel Dependen

Variabel dependen pada penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (KI) Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kinerja karyawan ditunjukkan dalam Tabel 4.11 berikut:

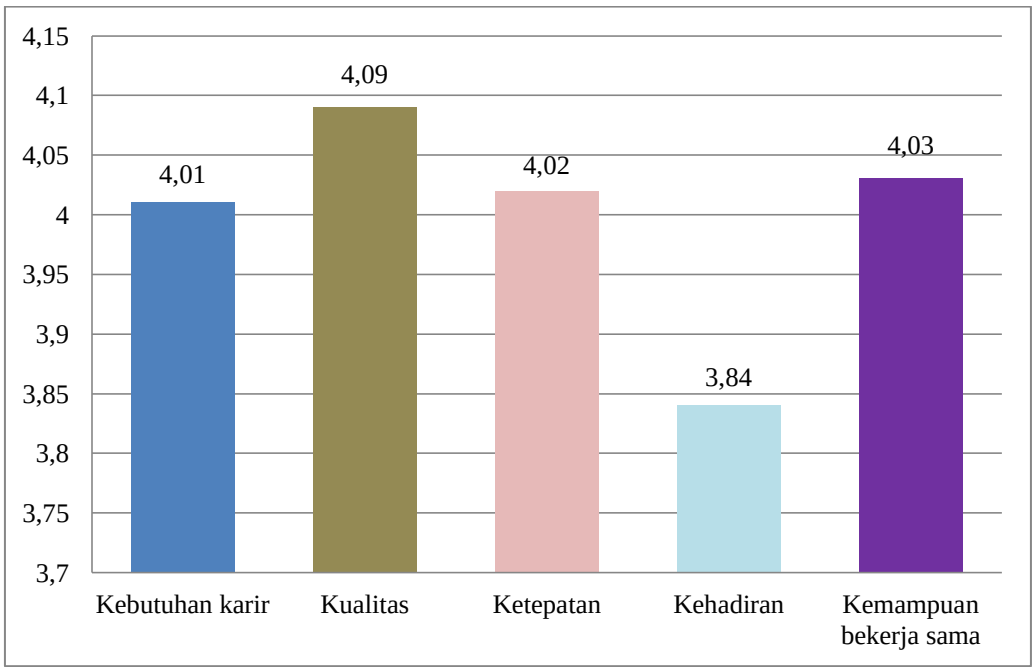
Tabel 4.11 Variabel Kinerja Karyawan (KI)

Kode	**Item**	**Mean**	**Kriteria**
Kebutuhan karir			
KN1	Jumlah pekerjaan yang harus saya kerjakan dapat diselesaikan tepat waktu	4,04	Tinggi
KN2	Perusahaan menetapkan target pekerjaan kepada saya	4,07	Tinggi
KN3	Saya dapat bekerja sesuai prosedur	3,93	Tinggi
Mean		**4,01**	**Tinggi**
Kualitas			
KL1	Saya mengutamakan ketelitian dalam pengerjaan pekerjaan	4,17	Tinggi
KL2	Saya selalu bekerja dengan disiplin	4,09	Tinggi
KL3	Saya selalu mentaati ketaatan dalam prosedur kerja	4,09	Tinggi
KL4	Saya selalu mendedikasi diri dalam bekerja	4,02	Tinggi
KL5	Aturan-aturan perusahaan selalu saya ikuti dengan baik	4,09	Tinggi
Mean		**4,09**	**Tinggi**
Ketepatan			
KT1	Saya dapat bekerja secara konsisten	4,09	Tinggi
KT2	Saya handal dalam memberikan pelayanan	3,96	Tinggi
KT3	Pekerjaan dapat saya kerjakan dengan handal dan akurat	4,02	Tinggi
Mean		**4,02**	**Tinggi**
Kehadiran			
KH1	Saya selalu datang tepat waktu	3,91	Tinggi
KH2	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan	3,65	Tinggi
KH3	Saya dapat mengatur waktu kerja dengan tepat	3,98	Tinggi
Mean		**3,84**	**Tinggi**
Kemampuan bekerja sama			

BS1	Saya dapat bekerjasama dengan semua rekan kerja	4,07	Tinggi
BS2	Saya dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri	4,00	Tinggi
Mean		**4,03**	**Tinggi**
Rata-rata Total		**3,99**	**Tinggi**

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 Hal 214)

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kinerja karyawan ditunjukkan dalam Gambar 4.10 berikut:



Gambar 4.10 Variabel Kinerja Karyawan (KI)
Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 Hal 214)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa karyawan sudah merasa mengutamakan ketelitian dalam bekerja namun karyawan terkadang meninggalkan pekerjaan mereka saat jam kerja.

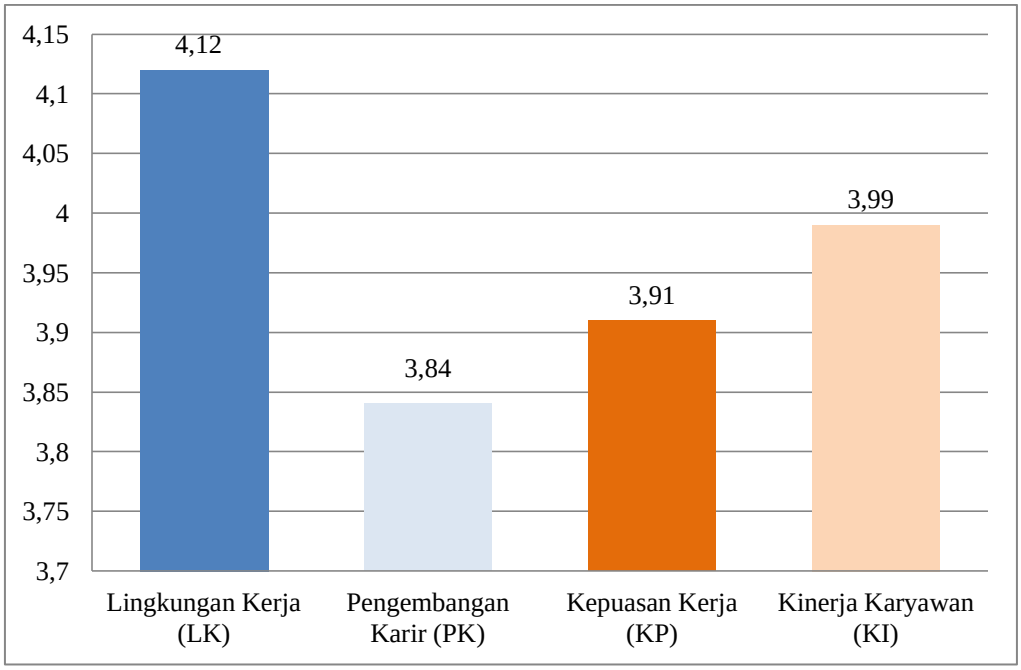
Rekapitulasi hasil analisis deskriptif responden terhadap variabel penelitian lingkungan kerja (LK), pengembangan karir (PK), kepuasan kerja (KP), dan kinerja karyawan (KI) yang ditunjukkan pada Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12 Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Variabel	Mean	Kategori
1	Lingkungan Kerja (LK)	4,12	Tinggi
2	Pengembangan Karir (PK)	3,84	Tinggi
3	Kepuasan Kerja (KP)	3,91	Tinggi
4	Kinerja Karyawan (KI)	3,99	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 Hal 209)

Rekapitulasi hasil analisis deskriptif responden terhadap variabel penelitian lingkungan kerja (LK), pengembangan karir (PK), kepuasan kerja (KP), dan kinerja karyawan (KI) yang ditunjukkan pada Gambar 4.11 berikut:



Gambar 4.11 Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian
Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 Hal 209)

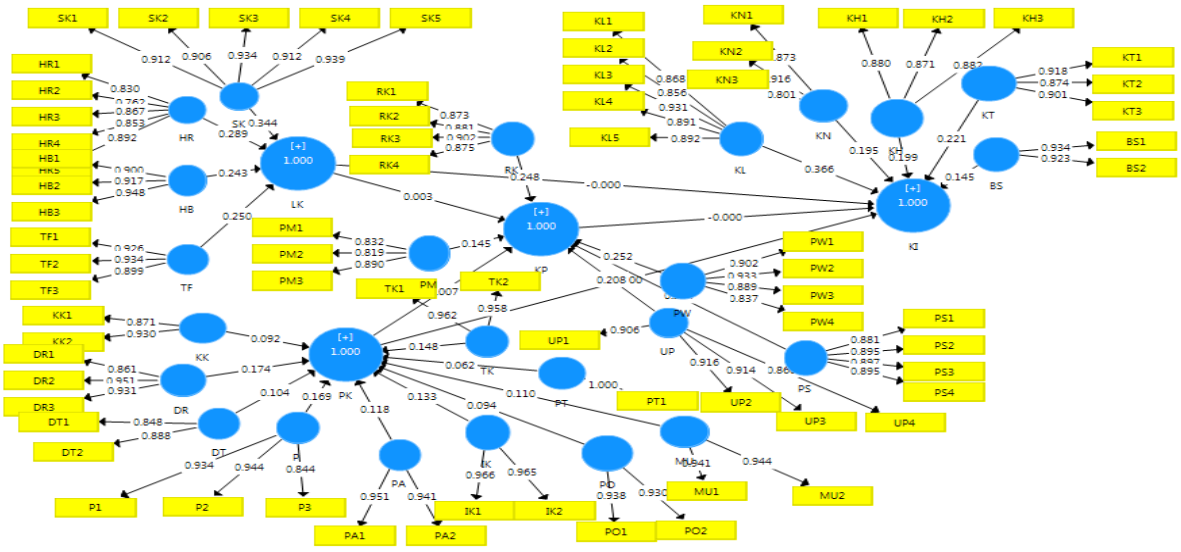
Tabel 4.12 dan Gambar 4.11 menunjukkan bahwa respon resonden terhadap variabel lingkungan kerja (LK) memiliki nilai 4,12 dengan kriteria tinggi, pengembangan karir (PK) dengan nilai 3,84 dengan kriteria tinggi, kepuasan kerja (KP) dengan nilai 3,91 dengan kriteria tinggi dan kinerja karyawan (KI) bernilai 3,99 dengan kriteria tinggi.

4.3 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pengujian outer model adalah sebagai berikut.

4.3.1 *Convergent Validity*

Berikut adalah hasil uji *outer model* yang menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan alat analisis SmartPLS (v3.2.7).



Gambar 4.12 Hasil Uji Outer Model (Model Pengukuran)
Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 Hal 214)

Dari hasil analisis yang ditunjukkan oleh Gambar 4.12 menunjukkan bahwa seluruh total 76 item dari keseluruhan variabel, memiliki nilai > 0,7.

Untuk dapat melihat lebih jelas nilai *loading factor*, data konstruk variabel lingkungan kerja disajikan dalam Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Nilai *loading factor* Konstruk Variabel Lingkungan Kerja

Konstruk Variabel Lingkungan Kerja	**Kode Item**	***Loading Factor***
Suasana kerja (SK)	SK1	0,912
	SK2	0,906
	SK3	0,934
	SK4	0,912
	SK5	0,939
Hubungan dengan rekan kerja (HR)	HR1	0,830
	HR2	0,762
	HR3	0,867
	HR4	0,853
	HR5	0,892
Hubungan antara bawahan dengan pimpinan (HB)	HB1	0,900
	HB2	0,917
	HB3	0,948
Tersedianya fasilitas kerja (TF)	TF1	0,926
	TF2	0,934
	TF3	0,899

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 Hal 214)

Dari hasil analisis seperti yang tercantum pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa keseluruhan nilai *loading factor* konstruk variabel independen lingkungan kerja memiliki nilai di atas 0,7.

Untuk nilai *loading factor* konstruk independen pengembangan karir direkapitulasi dalam Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Nilai *loading factor* Konstruk Variabel Pengembangan Karir

Konstruk Variabel Pengembangan Karir	**Kode Item**	***Loading Factor***
Kebutuhan karir	KK1	0,871
	KK2	0,930
Dukungan perusahaan dalam bentuk moril	DR1	0,861

	DR2	0,951
	DR3	0,931
Dukungan perusahaan dalam bentuk materil	DT1	0,848
	DT2	0,888
Pelatihan	P1	0,934
	P2	0,944
	P3	0,844
Perlakuan yang adil dalam berkarir	PA1	0,951
	PA2	0,941
Informasi karir	IK1	0,966
	IK2	0,965
Promosi	PO1	0,938
	PO2	0,930
Mutasi	MU1	0,941
	MU2	0,944
Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat	PT1	1,000
Pengembangan tenaga kerja	TK1	0,962
	TK2	0,958

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 Hal 214)

Dari hasil analisis yang tercantum pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa seluruh nilai *loading factor* konstruk independen pengembangan karir memiliki nilai di atas 0,7.

Untuk nilai *loading factor* konstruk mediasi kepuasan kerja direkapitulasi dalam Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Nilai *loading factor* Konstruk Mediasi Kepuasan Kerja

Konstruk Variabel Kepuasan Kerja	**Kode Item**	***Loading Factor***
Pekerjaan itu sendiri	PS1	0,881
	PS2	0,895
	PS3	0,897
	PS4	0,895
Upah	UP1	0,906
	UP2	0,916

	UP3	0,914
	UP4	0,863
Pengawasan	PW1	0,902
	PW2	0,933
	PW3	0,889
	PW4	0,837
Rekan kerja	RK1	0,873
	RK2	0,881
	RK3	0,902
	RK4	0,875
Kesempatan promosi	PM1	0,832
	PM2	0,819
	PM3	0,890

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 Hal 214)

Dari hasil analisis pada Tabel 4.15 menunjukkan bahwa seluruh nilai *loading factor* konstruk mediasi kepuasan kerja memiliki nilai di atas 0,7.

Hasil nilai *loading factor* konstruk variabel dependen kinerja karyawan direkapitulasi dalam Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Nilai *loading factor* Konstruk Variabel Kinerja Karyawan

Konstruk Variabel Kinerja Karyawan	**Kode Item**	***Loading Factor***
Kebutuhan karir	KN1	0,873
	KN2	0,916
	KN3	0,801
Kualitas	KL1	0,868
	KL2	0,856
	KL3	0,931
	KL4	0,891
	KL5	0,892
Ketepatan	KT1	0,918
	KT2	0,874
	KT3	0,901
Kehadiran	KH1	0,880
	KH2	0,871
	KH3	0,882

Kemampuan bekerja sama	BS1	0,934
	BS2	0,923

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 Hal 214)

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai di atas 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan konstruk variabel lingkungan kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dikatakan valid.

4.3.2 *Discriminant Validity*

Discriminant validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant validity* dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Hasil dari *cross loading* pada analisis *discriminant validity* terdapat pada Tabel 4.17a, 4.17b, dan 4.17c.

Tabel 4.17a Tabel Nilai *Cross Loading*

	BS	**DR**	**DT**	**HB**	**HR**	**IK**	**KH**	**KI**	**KK**
BS	0.929								
DR	0.550	0.915							
DT	0.605	0.733	0.869						
HB	0.625	0.430	0.378	0.922					
HR	0.527	0.306	0.342	0.637	0.842				
IK	0.628	0.816	0.744	0.490	0.370	0.966			
KH	0.626	0.370	0.508	0.447	0.303	0.331	0.877		
KI	0.835	0.482	0.604	0.610	0.358	0.469	0.856	0.787	
KK	0.471	0.501	0.529	0.594	0.531	0.431	0.572	0.536	0.901
KL	0.766	0.379	0.512	0.474	0.272	0.324	0.685	0.923	0.387
KN	0.711	0.643	0.683	0.723	0.405	0.610	0.724	0.873	0.653
KP	0.725	0.813	0.760	0.555	0.376	0.808	0.543	0.670	0.602
KT	0.663	0.294	0.430	0.526	0.195	0.340	0.791	0.909	0.385
LK	0.640	0.411	0.385	0.855	0.856	0.514	0.380	0.507	0.539

MU	0.469	0.729	0.579	0.467	0.318	0.757	0.300	0.424	0.470
P	0.480	0.684	0.681	0.281	0.278	0.703	0.412	0.431	0.533
PA	0.656	0.761	0.687	0.681	0.557	0.819	0.309	0.449	0.574
PK	0.671	0.881	0.823	0.541	0.406	0.905	0.495	0.600	0.661
PM	0.607	0.741	0.671	0.371	0.291	0.735	0.428	0.496	0.563
PO	0.431	0.679	0.583	0.354	0.263	0.806	0.238	0.288	0.455
PS	0.715	0.755	0.644	0.552	0.345	0.787	0.576	0.674	0.529
PT	0.538	0.398	0.442	0.313	0.147	0.455	0.548	0.589	0.476
PW	0.653	0.745	0.701	0.488	0.232	0.693	0.517	0.676	0.542
RK	0.757	0.671	0.699	0.577	0.489	0.703	0.511	0.645	0.585
SK	0.501	0.289	0.255	0.654	0.687	0.432	0.262	0.342	0.364
TF	0.652	0.473	0.425	0.814	0.705	0.555	0.372	0.547	0.464
TK	0.675	0.687	0.687	0.490	0.249	0.746	0.567	0.697	0.588
UP	0.467	0.767	0.710	0.432	0.316	0.728	0.348	0.428	0.483

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 Hal 214)

Tabel 4.17b Tabel Nilai *Cross Loading*

	KL	**KN**	**KP**	**KT**	**LK**	**MU**	**P**	**PA**	**PK**
BS									
DR									
DT									
HB									
HR									
IK									
KH									
KI									
KK									
KL	0.888								
KN	0.710	0.865							
KP	0.518	0.796	0.794						
KT	0.775	0.776	0.507	0.898					
LK	0.370	0.582	0.480	0.406	0.796				
MU	0.263	0.648	0.751	0.333	0.420	0.943			
P	0.285	0.550	0.819	0.307	0.268	0.674	0.908		
PA	0.343	0.579	0.740	0.247	0.679	0.616	0.567	0.946	
PK	0.443	0.757	0.928	0.430	0.504	0.822	0.842	0.832	0.770
PM	0.361	0.631	0.883	0.309	0.316	0.768	0.827	0.632	0.866
PO	0.100	0.506	0.733	0.195	0.334	0.699	0.733	0.675	0.848
PS	0.498	0.772	0.935	0.556	0.486	0.704	0.751	0.711	0.866

PT	0.471	0.607	0.625	0.507	0.238	0.456	0.472	0.393	0.634
PW	0.561	0.776	0.898	0.552	0.373	0.686	0.628	0.635	0.816
RK	0.514	0.730	0.903	0.468	0.531	0.585	0.764	0.660	0.820
SK	0.187	0.387	0.311	0.330	0.907	0.288	0.147	0.545	0.357
TF	0.443	0.622	0.513	0.431	0.934	0.461	0.273	0.660	0.527
TK	0.585	0.763	0.862	0.559	0.362	0.677	0.680	0.656	0.876
UP	0.301	0.609	0.869	0.284	0.391	0.686	0.758	0.680	0.823

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 Hal 214)

Tabel 4.17c Tabel Nilai *Cross Loading*

	PM	**PO**	**PS**	**PT**	**PW**	**RK**	**SK**	**TF**	**TK**	**UP**
BS										
DR										
DT										
HB										
HR										
IK										
KH										
KI										
KK										
KL										
KN										
KP										
KT										
LK										
MU										
P										
PA										
PK										
PM	0.848									
PO	0.761	0.934								
PS	0.803	0.730	0.892							
PT	0.584	0.620	0.580	1.000						
PW	0.721	0.549	0.793	0.606	0.891					
RK	0.788	0.632	0.778	0.580	0.776	0.883				
SK	0.134	0.256	0.352	0.148	0.231	0.360	0.921			
TF	0.379	0.335	0.521	0.272	0.427	0.498	0.824	0.920		
TK	0.750	0.723	0.807	0.794	0.840	0.779	0.217	0.384	0.960	
UP	0.740	0.681	0.805	0.447	0.693	0.692	0.250	0.433	0.669	0.899

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 Hal 214)

Berdasarkan pada Tabel 4.17a, Tabel 4.17b, dan Tabel 4.17c, nilai *cross loading* pada masing-masing item memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan konstruk dependennya dibandingkan ketika dihubungkan dengan konstruk dependen lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator telah tepat untuk menjelaskan konstruk variabel masing-masing dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item adalah valid.

4.2.3 *Composite Reliability*

Berikut merupakan Tabel 4.18 yang memuat hasil analisis *composite reliability*.

Tabel 4.18 *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
BS	0.840	0.843	0.926
DR	0.902	0.911	0.939
DT	0.676	0.685	0.860
HB	0.912	0.916	0.944
HR	0.897	0.906	0.924
IK	0.928	0.928	0.965
KH	0.851	0.853	0.909
KI	0.958	0.961	0.963
KK	0.773	0.820	0.896
KL	0.933	0.934	0.949
KN	0.833	0.860	0.899
KP	0.967	0.969	0.970
KT	0.880	0.887	0.926
LK	0.961	0.965	0.965
MU	0.874	0.875	0.941
P	0.893	0.905	0.934
PA	0.884	0.889	0.945
PK	0.965	0.967	0.968

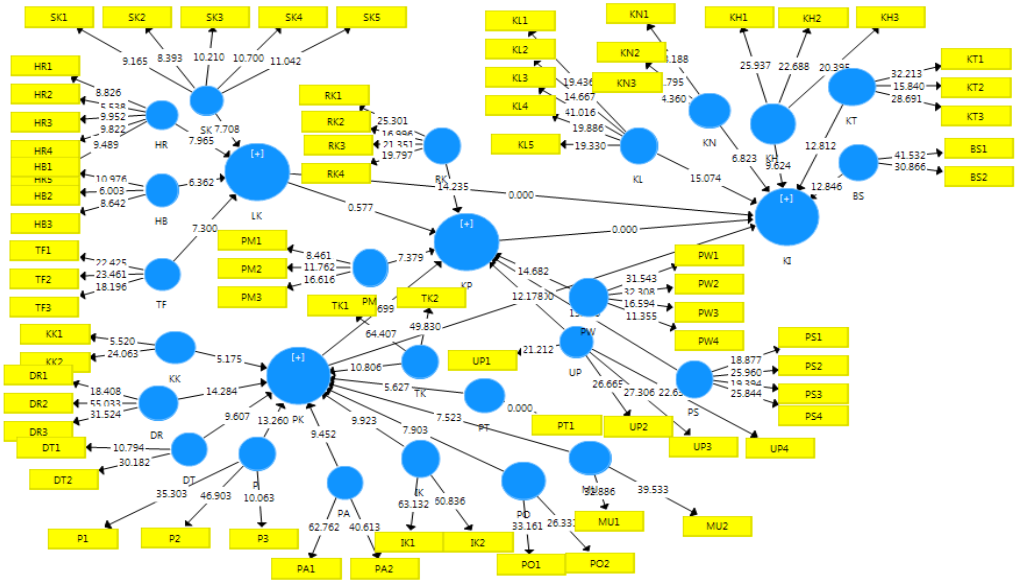
PM	0.804	0.807	0.884
PO	0.854	0.856	0.932
PS	0.915	0.915	0.940
PT	1.000	1.000	1.000
PW	0.913	0.919	0.939
RK	0.906	0.907	0.934
SK	0.955	0.956	0.965
TF	0.909	0.911	0.943
TK	0.915	0.917	0.959
UP	0.921	0.922	0.944

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 Hal 217-218)

Dari Tabel 4.18 menunjukkan hasil analisis *composite reliability* di mana masing-masing indikator menunjukkan angka di atas 0,7 (reliable).

4.2.4 *Second Order Confirmatory Analysis*

Hasil model setelah dilakukan uji *bootstrapping* terdapat pada Gambar 4.13.



Gambar 4.13 Hasil Analisis *Bootstraping*
Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 Hal 217)

Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-*value* adalah 1,96 (*significance level* = 5). Tabel 4.19 merupakan hasil uji t-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.

Tabel 4.19 *Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi (T-Statistik) *Second Order*

Konstruk	**Original Sample (O)**	**Sample Mean (M)**	**Standard Deviation (STDEV)**	**T Statistics (|O/STDEV|) >1,94**	**P Values <0,05**	**Uji Signifikansi**
SK -> Lingk. Kerja	0.344	0.338	0.045	7.708	0.000	Signifikan
HR -> Lingk. Kerja	0.289	0.302	0.036	7.965	0.000	Signifikan
HB -> Lingk. Kerja	0.243	0.244	0.038	6.362	0.000	Signifikan
TF -> Lingk. Kerja	0.250	0.254	0.034	7.300	0.000	Signifikan
KK -> Pengmb. Karir	0.092	0.090	0.018	5.175	0.000	Signifikan
DR -> Pengmb. Karir	0.174	0.173	0.012	14.284	0.000	Signifikan
DT -> Pengmb. Karir	0.104	0.104	0.011	9.607	0.000	Signifikan
P -> Pengmb. Karir	0.169	0.169	0.013	13.260	0.000	Signifikan
PA -> Pengmb. Karir	0.118	0.120	0.012	9.452	0.000	Signifikan
IK -> Pengmb. Karir	0.133	0.133	0.013	9.923	0.000	Signifikan
PO ->	0.094	0.095	0.012	7.903	0.000	Signifikan

Pengmb. Karir						
MU -> Pengmb. Karir	0.110	0.112	0.015	7.523	0.000	Signifikan
PT -> Pengmb. Karir	0.062	0.059	0.011	5.627	0.000	Signifikan
TK -> Pengmb. Karir	0.148	0.147	0.014	10.806	0.000	Signifikan
KN -> Kinerja	0.195	0.196	0.029	6.823	0.000	Signifikan
KL -> Kinerja	0.366	0.367	0.024	15.074	0.000	Signifikan
KT -> Kinerja	0.221	0.218	0.017	12.812	0.000	Signifikan
KH -> Kinerja	0.199	0.196	0.021	9.624	0.000	Signifikan
BS -> Kinerja	0.145	0.144	0.011	12.846	0.000	Signifikan
PS -> Kep. Kerja	0.264	0.264	0.019	13.766	0.000	Signifikan
UP -> Kep. Kerja	0.208	0.208	0.017	12.178	0.000	Signifikan
PW -> Kep. Kerja	0.252	0.250	0.017	14.682	0.000	Signifikan
RK -> Kep. Kerja	0.248	0.246	0.017	14.235	0.000	Signifikan
PM -> Kep. Kerja	0.145	0.145	0.020	7.379	0.000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 Hal 219-220)

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada Tabel 4.19 menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstruknya dengan nilai t-statistik > 1,96 dan p-values <0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa

indikator SK, HR, HB, TF merupakan konstruk pembentuk variabel lingkungan kerja (LK), indikator KK, DR, DT, P, PA, IK, PO, MU, PT dan TK merupakan konstruk pembentuk variabel pengembangn karir (PK), indikator PS, UP, PW, RK dan PM merupakan konstruk pembentuk variabel kepuasan kerja (KP), dan indikator KN, KL, KT, KH, dan BS merupakan konstruk pembentuk variabel kinerja (KI).

4.4 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model)*

4.4.1 R-*Square* (R^2)

Berikut Tabel 4.20 yang memuat nilai R^2.

Tabel 4.20 R-*Square*

Item	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan (KI)	0.558	0.538

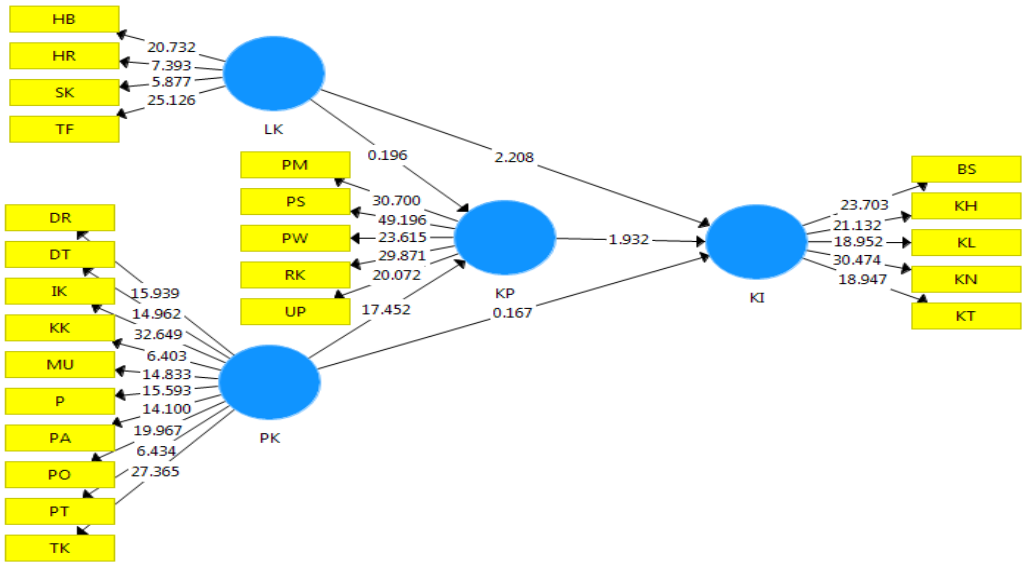
Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 Hal 221)

Dari hasil R^2 pada Tabel 4.20 menunjukkan bahwa besar nilai R-*Squares* adalah 0.558. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 55,8% variabel lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel pada penelitian ini. Nilai R^2 tersebut juga menunjukkan bahwa model penelitian ini termasuk pada kriteria kuat di mana 0.558 berkisar pada nilai antara 0.33.

4.3.2 Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)

Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-*values*. Dalam metode *resampling bootstrap* pada penelitian ini, nilai signifikansi

yang digunakan (two-tailed) t-value adalah 1,96 (*significance level* = 5%) dengan ketentuan nilai t *statistic* harus lebih besar dari 1,96.



Gambar 4.14 Hasil Uji Signifikansi
Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 Hal 220)

Berikut merupakan hasil uji signifikansi yang tercantum dalam Tabel 4.21.

Tabel 4.21 Hasil Uji Signifikansi

	Item	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
H1	LK -> KP	0.012	0.011	0.063	0.196	0.845
H2	PK -> KP	0.922	0.925	0.053	17.452	0.000
H3	LK -> KI	0.331	0.343	0.150	2.208	0.028
H4	PK -> KI	-0.062	-0.018	0.372	0.167	0.867
H5	KP -> KI	0.724	0.747	0.087	8.318	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 Hal 221)

Berdasarkan pada Tabel 4.21, penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut.

a. Hipotesis 1: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

1) Hipotesis 1: Diduga terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
2) Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

   Ha : Terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
3) Kriteria

   Jika t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.
4) Hasil

   Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar 0,196 < 1,96 dan p-value sebesar 0,845 > 0,05.
5) Kesimpulan

   Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 ditolak dan dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

b. Hipotesis 2: Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

1) Hipotesis 2: Diduga terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

   Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

   Ha : Terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

2) Kriteria

Jika t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar 17,452 > 1,96 dan p-value sebesar 0,000 < 0,05.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima dan dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

c. Hipotesis 3: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1) Hipotesis 3: Diduga terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2) Kriteria

Jika t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2,208 > 1,96 dan p-value sebesar 0,028 < 0,05.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima dan dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

d. Hipotesis 4: Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

1) Hipotesis 4: Diduga terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

   Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

   Ha : Terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

2) Kriteria

   Jika t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

   Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar 0,167 < 1,96 dan p-value sebesar 0,867 > 0,05.

4) Kesimpulan

   Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 ditolak dan dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

e. Hipotesis 5: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1) Hipotesis 5: Diduga terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2) Kriteria

Jika t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar 8,318 > 1,96 dan p-value sebesar 0,000 < 0,05.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 diterima dan dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

4.3.3 Analisis SEM Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny, 1998 (Ghozali dan Latan, 2015) dengan tahapan sebagai berikut.

1) Model pertama, menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan harus signifikan pada t-statistik 1,96.
2) Model kedua, menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening dan harus signifikan pada t-statistik 1,96.

3) Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel independen dan variabel intervening terhadap variabel dependen. Pada pengujian ini jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak signifikan sedangkan variabel intervening signifikan pada t-statistik 1,96 terhadap variabel dependen maka variabel intervening terbukti memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Berikut hasil perhitungan parsial pengaruh variabel independen lingkungan kerja terhadap variabel dependen kinerja karyawan dan pengaruh variabel independen lingkungan kerja terhadap variabel intervening kepuasan kerja.

Tabel 4.22 Uji Signifikansi Parsial

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
LK -> KI	0.606	0.650	0.077	7.886	0.000
LK -> KP	0.515	0.562	0.092	5.629	0.000

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran 4, hal 222)

Berikut hasil perhitungan simultan pengaruh variabel independen lingkungan kerja terhadap variabel dependen kinerja karyawan melaui varibel intervening kepuasan kerja.

Tabel 4.23 Uji Signifikansi Simultan

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
KP -> KI	0.561	0.531	0.177	3.164	0.002
LK -> KI	0.317	0.356	0.142	2.237	0.026
LK -> KP	0.511	0.555	0.101	5.060	0.000

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran 4, hal 222)

f. Hipotesis 6: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1) Hipotesis 6: Diduga terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

   Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

   Ha : Terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2) Kriteria

   Jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening signifikan pada t-statistik 1,96 dan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak signifikan sedangkan variabel intervening signifikan pada t-statistik terhadap variabel dependen maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

   Pengujian hipotesis parsial menunjukkan nilai t-statistik variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 7,886 > 1,96 dan nilai t-statistik variabel independen terhadap variabel intervening sebesar 5,629 > 1,96. Pengujian hipotesis simultan menunjukkan nilai t-statistik variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 2.237 > 1,96 dan nilai t-

statistik variabel intervening terhadap variabel dependen sebesar 3.164 > 1,96.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Berikut hasil perhitungan parsial pengaruh variabel independen pengembangan karir terhadap variabel dependen kinerja karyawan dan pengaruh variabel independen pengembangan karir terhadap varibel intervening kepuasan kerja.

Tabel 4.24 Uji Signifikansi Parsial

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
PK -> KI	0.696	0.738	0.09	7.719	0.000
PK -> KP	0.929	0.931	0.021	44.418	0.000

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran 4, hal 222)

Berikut hasil perhitungan simultan pengaruh variabel independen pengembangan karir terhadap variabel dependen kinerja karyawan melaui varibel intervening kepuasan kerja.

Tabel 4.25 Uji Signifikansi Simultan

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
KP -> KI	0.625	0.585	0.346	1.804	0.072
PK -> KI	0.098	0.16	0.382	0.255	0.799
PK -> KP	0.929	0.93	0.022	43.122	0.000

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran 4, hal 222)

g. Hipotesis 7: Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1) Hipotesis 7: Diduga terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

   Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

   Ha : Terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2) Kriteria

   Jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening signifikan pada t-statistik 1,96 dan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak signifikan sedangkan variabel intervening signifikan pada t-statistik terhadap variabel dependen maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

   Pengujian hipotesis parsial menunjukkan nilai t-statistik variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 7,719 > 1,96 dan nilai t-statistik variabel independen terhadap variabel intervening sebesar 44,418 > 1,96. Pengujian hipotesis simultan menunjukkan nilai t-statistik variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 0,255 < 1,96 dan nilai t-

statistik variabel intervening terhadap variabel dependen sebesar 1,804 < 1,96.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

4.3.4 Analisis Simultan

1. Uji F Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sugiyono (2008), uji F digunakan untuk menguji variabel-variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Selain itu dengan uji F ini dapat diketahui pula apakah model regresi linier yang digunakan sudah tepat atau belum. Rumusnya adalah :

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

Keterangan :

F = F_{hitung} yang selanjutnya dikonsultasikan dengan F_{tabel}

R2 = Korelasi parsial yang ditemukan

n = Jumlah sampel

k = Jumlah variabel bebas

Dasar pengambilan keputusan pengujian adalah :

- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H0 ditolak

- Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka H0 diterima

Berdasarkan hasil pengujian dengan model PLS diperoleh besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,573, selanjutnya diketahui besarnya nilai n = 46 dan K = 2.

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

$$F = \frac{0{,}573/2}{(1-0{,}573)/(46-2-1)}$$

$$F = \frac{0{,}287}{(0{,}427)/(43)}$$

$$F = \frac{0{,}287}{0{,}00993}$$

F = 28,851

Kemudian besarnya F_{tabel} diperoleh dengan melihat nilai F_{tabel} yaitu pada df = (N-K-1= 46-2-1= 43), dan diperoleh besarnya F_{tabel} sebesar 3,214. Dikarenakan besarnya nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau (28,851 > 3,214) maka dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruhnya sebesar 57,3%.

2. Uji F Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir secara Simultan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian dengan model PLS diperoleh besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,865, selanjutnya diketahui besarnya nilai n = 46 dan K = 2.

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

$$F = \frac{0{,}865/2}{(1-0{,}865)/(46-2-1)}$$

$$F = \frac{0{,}433}{(0{,}135)/(43)}$$

$$F = \frac{0{,}433}{0{,}00314}$$

F = 137,76

Kemudian besarnya F_{tabel} diperoleh dengan melihat nilai F_{tabel} yaitu pada df = (N-K-1= 46-2-1= 43), dan diperoleh besarnya F_{tabel} sebesar 3,214. Dikarenakan besarnya nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau (137,76 > 3,214) maka dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan pengaruhnya sebesar 86,5%.

4.3.5 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut merupakan hasil rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian:

Tabel 4.26 Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H_1: Diduga terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.	Ditolak
H_2: Diduga terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.	Diterima
H_3: Diduga terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.	Diterima
H_4: Diduga terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.	Ditolak
H_5: Diduga terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	Diterima
H_6: Diduga terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	Diterima
H_7: Diduga terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	Ditolak
H_8: Diduga terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja karyawan	Diterima
H_9: Diduga terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan terhadap kepuasan kerja	Diterima

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran 4, hal)

4.5 Pembahasan

Pada penelitian ini kuesioner didistribusikan kepada 51 responden yang merupakan karyawan perusahaan PT. Telkom wilayah telekomunikasi Kotabaru, Yogyakarta. Namun, kuesioner yang kembali sebanyak 46 kuesioner.

Karakteristik responden yang merupakan karyawan perusahaan PT. Telkom wilayah telekomunikasi Kotabaru, Yogyakarta didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki yang berjumlah 26 orang atau 56,52 persen, usia dominan 46-55 tahun sebanyak 23 orang atau 50,00 persen, pendidikan terakhir didominasi oleh lulusan Sarjana (S1/S2/S3) sebanyak 23 orang atau 50,00 persen, lama masa kerja didominasi oleh karyawan yang bekerja lebih dari 25 tahun sebanyak 19 orang atau 41,30 persen dan penghasilan didominasi oleh karyawan yang berpenghasilan lebih dari Rp 5.000.000,00 sebanyak 31 orang atau 67,39 persen.

Persepsi responden terhadap variabel lingkungan kerja memiliki nilai rata-rata 4.12 yang termasuk dalam kategori tinggi, variabel pengembangan karir dengan nilai 3.84 yang termasuk ke dalam kategori tinggi, persepsi terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 3.91 yang termasuk kategori tinggi dan penilaian terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 3,99 yang juga termasuk ke dalam kategori tinggi.

4.5.1 Lingkungan Kerja Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

Uji hipotesis 1 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai p-values sebesar 0,845 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 0,196 dengan nilai two tailed 1.96 pada significance level 5%. Nilai original sample menunjukkan 0.012 yang berarti bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan

kerja. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan hipotesis 1 ditolak yang artinya bahwa lingkungan kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Raziq dan Maulabakhsh (2014) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran lingkungan kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan PT Telkom wilayah telekomunikasi Kotabaru, Yogyakarta.

> "Kalo masalah itu bisa jadi karena karyawan terkadang merasa terintimidasi dengan adanya tugas-tugas yang membuat lembur, yang harus dikejar dengan target yang sudah ditentukan, yang membuat mereka kurang nyaman dengan lingkungan kerja. Tapi itu bisa dilihat disini tidak banyak karyawan yang stress atau apa, karena perusahaan cukup memfasilitasi dengan baik peralatan kerja yang dibutuhkan dan disini pekerjaan dilakukan dengan *enjoy*".

Pada kasus PT Telkom variabel lingkungan kerja bukanlah faktor utama yang mempengaruhi rendahnya kepuasan kerja, karyawan hanya merasa sedikit terintimidasi dengan tugas yang terkadang harus dikejar dengan target yang sudah disesuaikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja bukan faktor utama rendahnya kepuasan kerja karyawan.

4.5.2 Pengembangan Karir Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis 2 pada tahap *inner model* didapatkan hasil bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai p-values sebesar 0,000 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 17,452 dengan nilai two tailed 1.96 pada *significance level* 5%. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2

diterima yang artinya bahwa variabel pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi baik program pengembangan karir pada perusahaan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan tersebut, demikian juga sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Chen *et al*. (2015) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut menempatkan objek penelitiannya pada *Hsinchu Science-based Industrial Park* (HSIP) di Taiwan Utara.

4.5.3 Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Uji hipotesis 3 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai p-values sebesar 0,028 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 2,208 dengan nilai two tailed 1.96 pada significance level 5%. Nilai original sampel pada hubungan kedua variabel tersebut adalah 0.331 yang berarti terdapat hubungan positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan hipotesis 3 diterima yang artinya bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian Vimalanathan dan Babu, (2014) yang meneliti pengaruh lingkungan kerja khususnya lingkungan kerja dalam ruangan (*indoor*) terhadap para mahasiswa teknik. Vimalanathan dan Babu, (2014) menyebutkan bahwa pencahayaan dan suhu yang memiliki pengaruh paling doinan

terhadap kinerja karyawan dimana pencahayaan memiliki pengaruh paling besar sebesar 38,56% terhadap kinerja para mahasiswa teknik di universitas Sri Bhalaji Chockalingam Engineering di India.

Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Nguyen *et al* (2014) yang menunjukkan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan negri dan swasta di kota Ho Chi Minh, Vietnam. Pengukuran lingkungan kerja menggunakan pengukuran dari Carson, *et al*. (1991) dan kinerja karyawan menggunakan Arthur. (1994).

Mengacu pada berbagai penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memang cenderung dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

4.5.4 Pengembangan Karir Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis 4 pada tahap inner model didapatkan hasil bahwa hubungan variabel pengembangan karir terhadap terhadap kinerja karyawan memiliki nilai p-values sebesar 0.862 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 0,167 dengan nilai two tailed 1.96 pada significance level 5%. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 tidak terbukti yang artinya bahwa variabel pengembangan karir terbukti tidak mempengaruhi variabel kinerja karyawan.

Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Oduma dan Were (2014) yang menyatakan bahwa pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan. penelit karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir

dengan teori dari Armstrong (2001) yang memiliki dimensi pelatihan, mentoring, orientasi kerja dan peningkatan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan sampel sejumlah 487 karyawan pengajar dan non pengajar di Kenyatta Universty.

> "Masalah pengembangan karir sendiri kami sudah cukup memberikan informasi dengan baik, penilaian-penilaian untuk naik jabatan juga ada, mungkin dilihat dari mutasi dan promosi ya. Kita kan ada SOP, standar operasional, karyawan kalo dilihat tidak mampu ya kan tidak mungkin dipaksakan naik pangkat atau mutasi. Ada memang yang bekerja bertahun-tahun tapi jabatannya itu saja, tapi kan tidak bisa dipaksakan untuk naik jabatan kalo memang tidak mampu atau memang tidak ada jabatan untuk diisi. Wajar kalo mereka tidak senang, membuat mereka tidak nyaman dan kinerjanya rendah karena itu. Ada penilaian-penilaian untuk jabatan para karyawan dan memang tidak bisa dipaksakan".

Dari hasil wawancara diatas, pengembangan karir sudah diterapkan dengan baik, namun itu kembali lagi kepada karyawan dimana perusahaan tidak bisa memaksakan karyawan yang menginginkan rotasi jabatan namun tidak mampu memenuhi standar yang diberikan perusahaan.

4.5.5 Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Uji hipotesis 5 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawann memiliki nilai p-values sebesar 0,000 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 8,318 dengan nilai two tailed 1.96 pada significance level 5%. Nilai original sampel pada hubungan kedua variabel tersebut adalah 0,724. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 terbukti yang artinya kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitan yang mendukung penelitian ini diantaranya yang dilakukan oleh Awan dan Asghar (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi

kinerja karyawan secara langsung dan signifikan. Penelitian ini dilakukan kepada 150 karyawan dari berbagai cabang bank di Distrik Muzaffargarh, Pakistan yang di tentukan dengan teknik *random sampling*.

Penelitian selanjutnya tidak mendukung penelitian ini, yang dilakukan oleh Endang dan Huda (2016) dimana kepuasan kerja yang menggunakan teori Robbins (2002) tidak mempengaruhi kinerja karyawan yang menggunakan teori Soedjono (2005) yang diolah dengan pengolahan data statistik model SEM. Perbedaan kedua penelitian ini yaitu penelitian Endang dan Huda (2016) dilakukan di PT PLN di Mojokerto dengan sample sebanyak 186 karyawan yang dipilih dengan teknik *random sampling*, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT Telkom wilayah telekomunikasi Kotabaru, Yogyakarta.

4.5.6 Kepuasan Kerja Memediasi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Uji hipotesis 6 secara parsial menunjukkan nilai t-statistik variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 7,886 > 1,96 dengan nilai original sample dan nilai t-statistik variabel lingkungan kerja terhadap variabel kepuasan sebesar 5,629 > 1,96 dengan nilai original sample 0,515. Pengujian hipotesis simultan menunjukkan nilai t-statistik variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 2.237 > 1,96 dengan nilai original sampel 0,317 dan nilai t-statistik variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 3.164 > 1,96 dengan nilai original sampel 0,561. Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan

signifikan variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Adanya nilai original sampel positif menunjukkan bahwa ada pengsruh positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ghoffar dan Azzuhri (2012) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan terhadap 35 karyawan Rumah Sakit Islam Unisma di Malang dimana data diolah menggunakan uji asumsi klasik (uji linearitas, normalitas dan heteroskedastisitas) dan analisis jalur.

Penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2011) dimana hasil penelitian meyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Teori yang digunakan yaitu lingkungan kerja oleh Nitisemito (1992), kinerja karyawan menggunakan teori Robbins (2003), dan teori kepuasan kerja oleh Mangkunegaran (2009). Persamaan kedua penelitian ini ada pada variabel yang digunakan namun penelitian Pratiwi (2011) juga menyertakan variabel kepemimpinan. Perbedaan kedua penelitian dimana penelitian Pratiwi (2011) dilakukan dengan sample 76

karyawan PDAM Kabupaten Wonosobo dengan analisis jalur menggunakan SPSS, sedangkan objek penelitian kali ini dilakukan terhadap para karyawan PT Telkom wilayah telekomunikasi Yogyakarta yang dianalisis menggunakan PLS dengan analisis model SEM.

4.5.7 Kepuasan Kerja Tidak Memediasi Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Uji hipotesis 7 secara parsial menunjukkan nilai t-statistik variabel pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 7,719 > 1,96 dan nilai t-statistik variabel pengembangan karir terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 44,418 > 1,96. Pengujian hipotesis simultan menunjukkan nilai t-statistik variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 0,255 < 1,96 dan nilai t-statistik variabel intervening terhadap variabel dependen sebesar 1,804 < 1,96. Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini tidak didukung oleh Hadiwijaya (2006) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan sebagai variabel mediasi antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori pengembangan karir oleh Riva'i (2004), kinerja karyawan dengan teori Robbins (2003) dan kepuasan kerja dengan teori Mangkunegaran (2009). Perbedaan penelitian dimana penelitian Hadiwijaya (2006) menggunakan objek penelitian

pada Smartfern Telecom Palembang dengan 140 karyawan terpilih sedangkan penelitian kali ini dilakukan pada para karyawan PT Telkom.

> "Ya seperti yang sudah saya jelaskan tadi ya mbak, kan disini ada SOP, ada standar yang sudah ditentukan kalo karyawan mau promosi atau mutasi atau rotasi jabatan. Mungkin kondisi lapangan, karyawan tidak memenuhi administrasi. Kami tidak bisa memaksakan bagi karyawan yang memang tidak mampu untuk naik jabatan, kami tidak bisa memenuhi tuntutan karyawan yang seperti itu. Jadi ya karyawan mungkin merasa tidak puas."

Dari wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa rendahnya kepuasan kerja terkait pengembangan karir, terjadi terhadap karyawan yang menginginkan adanya rotasi karir namun mereka belum memenuhi kriteria yang ditentukan. Dalam hal itu perusahaan tidak bisa memaksakan adanya rotasi karir bagi karyawan yang belum memenuhi kriteria, sehingga kepuasan dan rendahnya kinerja terjadi di perusahaan.

4.5.8 Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir secara Simultan mempengaruhi Kinerja Karyawan

Uji hipotesis 8 secara simultan menunjukkan diperoleh besarnya F_{hitung} sebesar 28,851 dan F_{tabel} sebesar 3,214. Dikarenakan besarnya nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau (28,851 > 3,214) maka dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruhnya sebesar 57,3%.

Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wungkana, Mekel, dan Walangitan (2015) dengan judul *"The Influence of Work Environment, Motivation, and Career Development to Employee Performance of*

PT Telkom Manado" menemukan terdapat pengaruh simultan antara lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan terhadap 56 karyawan PT Telkom di Manado yang dilakukan dengan metode asosiatif.

4.5.9 Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir secara Simultan mempengaruhi Kepuasan Kerja

Uji hipotesis 9 secara simultan menunjukkan diperoleh besarnya F_{hitung} sebesar 137,76 dan F_{tabel} sebesar 3,214. Dikarenakan besarnya nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau (137,76 > 3,214) maka dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan pengaruhnya sebesar 86,5%.

Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wijaya, dan Isharijadi (2017) dengan judul *"Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Paru Dungus, Madiun"* menemukan bahwa lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja. Penelitian dilakukan terhadap karyawan yang berstatus PNS di Rumah Sakit Paru Dungus di Madiun dengan responden 80 orang.

Penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Pratowo (2015) dengan judul *"Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Hotel Sahid Jaya Solo dengan Keyakinan Diri sebagai Variabel Pemoderasi"* menemukan bahwa

pengembangan karir, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan keyakinan diri secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Hotel Sahid Jaya Solo, dengan 39 responden karyawan Hotel Sahid Jaya Solo yang dilakukan dengan analisa data yang dilakukan meliputi pengujian kualitas data, pengajuan asumsi klasik, analisa regresi liniear berganda dan pengujian hipotesis.

4.6 Pembahasan Umum

Pada penelitian terdahulu menyebutkan bahwa lingkungan kerja dan pengembangan karir masing-masing memiliki hubungan langsung positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan mempengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja dan pengembangan karir masing-masing memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan karir memediasi lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh penelitian selanjutnya yaitu penelitian yang menambahkan alur regresi dengan menambahkan variabel kepuasan kerja dan mengujinya dengan hubungan langsung terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening kepada para karyawan di PT Telkom tepatnya di wilayah telekomunikasi Kotabaru, Yogyakarta guna membuktikan teori yang sudah ada dan hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Adapun pada penelitian ini teori yang digunakan pada setiap variabel yaitu variabel lingkungan

kerja menggunakan teori Nitisemito (1992), pengembangan karir menggunakan teori Riva'i (2003), kepuasan kerja menggunakan teori Luthans (2003) dan kinerja karyawan menggunakan teori Mathis & Jackson (2002).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak semua hipotesis diterima di mana lingkungan kerja tidak terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir tidak terbukti mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja tidak terbukti memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian di mana penelitian sebelumnya dilakukan di industri perbankan, instansi pendidikan dan perusahaan umum manufaktur sedangkan pada penelitian ini dilakukan di jasa telekomunikasi. Penelitian sebelumnya, Oduma dan Were (2014) melakukan penelitian di Kenyatta University, Kenya dengan responden karyawan pengajar dan non pengajar. Variabel dan teori yang digunakan yaitu pengembangan karir menggunakan teori Armstrong (2001), dan kinerja karyawan menggunakan teori Luthans & Kreitner (1985) dengan hasil penelitian pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penjabaran di atas menjelaskan bahwa terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian ini yang di antaranya adalah penggunaan variabel, teori, objek dan hasil penelitian.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT Telkom wilayah telekomunikasi Kotabaru, Yogyakarta maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai t-statistik variabel sebesar 0,196 < 1,96 dan p-value sebesar 0,845 > 0,05.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai t-statistik variabel sebesar 17,452 > 1,96 dan p-value sebesar 0,000 < 0,05.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-statistik variabel sebesar 2,208 > 1,96 dan p-value sebesar 0,028 < 0,05.
4. Tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-statistik variabel sebesar 0,167 < 1,96 dan p-value sebesar 0,867 > 0,05.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-statistik variabel sebesar 8,318 > 1,96 dan p-value sebesar 0,000 < 0,05.

6. Kepuasan kerja terbukti memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan hasil pengujian hipotesis parsial menunjukkan nilai t-statistik variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 7,886 > 1,96 dan nilai t-statistik variabel independen terhadap variabel intervening sebesar 5,629 > 1,96. Sedangkan pengujian hipotesis simultan menunjukkan nilai t-statistik variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 2.237 > 1,96 dan nilai t-statistik variabel intervening terhadap variabel dependen sebesar 3.164 > 1,96.
7. Kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, dengan pengujian hipotesis parsial menunjukkan nilai t-statistik variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 7,719 > 1,96 dan nilai t-statistik variabel independen terhadap variabel intervening sebesar 44,418 > 1,96. Sedangkan pengujian hipotesis simultan menunjukkan nilai t-statistik variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 0,255 < 1,96 dan nilai t-statistik variabel intervening terhadap variabel dependen sebesar 1,804 < 1,96.
8. Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan besarnya nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau (28,851 > 3,214) maka dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruhnya sebesar 57,3%.
9. Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan terhadap kepusan kerja dengan besarnya nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau (137,76 > 3,214) maka dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja dan

pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan pengaruhnya sebesar 86,5%.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan diatas, berikut merupakan saran untuk kepentingan praktisi dan kepentingan selanjutnya:

1. PT Telkom hendaknya lebih memperhatikan program promosi hubungannya dengan kepuasan karyawan karena dua hal tersebut dinilai karyawan masih kurang diterapkan dengan baik oleh perusahaan. Salah satu yang dapat dilakukan perusahaan dengan memberikan pemahaman khususnya terhadap karyawan yang belum bisa mengisi jabatan yang mereka inginkan karena kurangnya standar/kriteria yang dibutuhkan jabatan untuk diisi.
2. Perusahaan perlu memberikan motivasi terhadap karyawan yang berkinerja kurang, khususnya bagi karyawan yang memang menginginkan rotasi karir dari awal, agar para karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerjanya dan memenuhi kriteria rotasi jabatan yang dibutuhkan.
3. Bagi penelitian selanjutnya dapat menggunakan cakupan objek penelitian yang lebih luas dengan menguji pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Dengan objek yang lebih luas diharapkan dapat mengeksplorasi lebih luas peran dan pengaruh masing-masing variabel.
4. Peneliti perlu melakukan tidak hanya pada perusahaan telekomunikasi namun juga dapat dilakukan pada perusahaan industri atau jasa pendidikan dan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Anonim. (2017).Visi dan Misi Telkom. Diambil dan diakses pada 27 Februari 2017 di http://www.telkom.co.id/en/

Aamir, M. (2014). *Factors Affecting Employees' Job Satisfaction in Telecommunication Industry: a case study of Pakistan.* Volume 6, Issue 3. Economics of Knowledge.

Adekola, B. (2011). *Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian Bank Employees.* Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.2.

Alwi, S (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif,* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Alwi, S (2014), *Perkembangan Religiusitas Remaja,* Yogyakarta : Kaukaba Dipantara.

Ardana (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Yogyakarta : Graha Ilmu

Arikunto, S (1993), *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta.

Armstrong, Michael (2004), *Performance Management*, Yogyakarta: Tugu Publiser.

As'ad, Moh (1987), *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.

Awan, A., dan Asghar, I. (2014). *Impact of Employee Job Satisfaction on Their Performance: A Case Study of Banking Sector in Muzaffargarh District, Pakistan.* Global Journal of Human Resources Management Vol. 2, No. 4, pp 71-94.

Baroroh, A. (2014). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang*. Fakultas Ekonomi Universitas Semarang.

Bernadin, J.H and Russell, J.E (1998), *Human Resource Management: An Approach,* New York: Mc Graw Hill Companies.

Chen, T. Y., Chang, P. L., dan Yeh, C. W. (2004). *A Study of Career Needs, Career Development Programs, Job Satisfaction and the Turnover Intentions of R&D Personnel.* Career Development International Vol. 9 No. 4 pp. 424-437. Emerald Group Publishing Limited.

Colquitt, J.A., Lepine, J.A., dan Wesson, M.J. (2009), *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York : MC Graw Hill.

Creswell, J. W (2017), *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Dessler, Gary (1993), *Manajemen Personal*, Jakarta: Erlangga.

_____ (2010), *Manajemen SDM* (10 ed.), Jakarta: PT Indeks Jakarta.

Dewi, I. (2010). *Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT. Taspen cabang Malang.* Universitas Negeri Malang.

Ghofar, A., dan Azzuhri, M. (2013). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Perawat melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Studi pada Perawat Ruangan Instalasi Rawat Inap Kelas I, II, III A, dan III B Rumah Sakit Islam Unisma Malang)*. Universitas Brawijaya.

Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square.* Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Ghozali, I dan Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Gibson, Donnely, Ivancevich (1994), *Organisasi: Perilaku, Struktur Proses*, Jakarta: Erlangga.

_____ (1996), *Organisasi: Perilaku, Struktur Proses*, Jakarta: Binarupa Aksara.

Goetz, K., Marx M., Marx, I., Brodowski, M., Nafula, M., Prytherch, H., Irene, H., Awour, K, Szecsenyl, J. (2015). *Working Atmosphere and Job Satisfaction of Health Care Staff in Kenya: An Exploratory Study*. Volume 2015, Article ID 256205, 7 pages. Hindawi Publishing Corporation.

Gomes, F. C (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV Andi Offset.

Hadiwijaya, H. (2016). *Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja melalui Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Smartfren Telecom Palembang).* Seminar Nasional Teknologi Informasi, Bisnis, dan Desain 2016. STMIK – Politeknik PalComTech, 12 Mei 2016.

Handoko, T. H (2001), *Manajemen Personalia dan SDM,* Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, M.S.P. (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

Jogiyanto, H.M. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis VArian dalam Penelitian Bisnis.* Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Kakui, I., dan Gachunga, H. (2016). *Effects of Career Development on Employee Performance in the Public Sector: A Case of National Cereals and Produce Board*. The Strategic Journal of Business and Change Management (Print) Vol. 3, Iss. 3(19), pp 307-324.

Kreitner, Robert & Angelo Kinicki (2013), *Organizational Behavior: tenth edition,* United States: McGraw-Hill Companies.

Luthans, F (1998), *Organizational Behaviour,* Singapore : Irwin McGraw Hill.

Luthans, F (2011), *Organizational Behavior: an Evidance-Based Approach*, New York: McGraw Hill/Irwin.

Mangkunegara, A. P (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

_____ (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mathis, Robert L; Jackson, John. (1996), *Personel/Human Resource Management.* West.

_____(2006), *Human Resource Management*, Jakarta: Salemba Empat.

Mondy, R.W. dan Noe R.M (1996), *Personnel: The Management of Human Resources,* Boston: Allyn and Bacon Inc.

Nawawi, Hadari (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif,* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

_____ (2001), M*anajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: UGM Press.

Nguyen, P. D., Dang, C. X., dan Nguyen, L. D. (2015). *Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An*

Investigation in State and Other Sectors in Vietnam. Public Organiz Rev (2015) 15: 565-579 DOI 10.1007/ s 11115-014-0289-4.

Nitisemito, A. S. (1992), *Manajemen Personalia: Manajemen SDM, Cetakan Kedelapan,* Jakarta. Ghalia Indonesia.

Oduma, C., dan Were, S. (2014) *Influence of Career Development on Employee Performance in the Public University, A Case of Kenyatta University* . International Journal of Social Sciences Management and Enterpreneurship 1920:1-16.

Pila-Ngarm, P., dan Siengthai S. (2016). *The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance*.Global. Forum for Empirical Scholarship. Vol. 4 No. 2, 2016. pp. 162-180. Emerald Group Publishing Limited.

Pratiwi, S. (2011). *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Wonosobo).* Universitas Negeri Semarang.

Rahayu, R. (2011). *Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bukit Semarang Jaya Metro.*

Raziq, A & Maulabakhsh, R. (2015). *Impact of Working Environment on Job Satisfaction*. Procedia Economics and Finance 717-725. Elsevier.

Rivai, Veithzal (2003), M*anajemen Sumber Daya untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

_____ (2011), M*anajemen Sumber Daya untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella J (2009), M*anajemen Sumber Daya untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT Rajawali Pers.

Robbins, Stephen P (1996), *Perilaku Organisasi: Konsep; Kontroversi:Aplikasi,* Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta : Prenhallindo.

_____ (2002), *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Jakarta : Erlangga.

Robbins, S. R., & Judge, T. A (2015), *Perilaku Organisasi*, (R. Saraswati, & F. Sirait, Penerj.) Jakarta: Salemba Empat.

Roelofsen, P. (2002). *The Impact of Office Environments on Employee Performances: The Design of the Workplace as a Strategy for Productivity Enhancement.* Journal of Facilities Management VOL. 1 NO. 3 PP247- 264.

Ruky, A. S. (2002), Sistem Manajemen Kinerja, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Saeidi, A., Pasand, M., dan Laki, B. (2014). *Evaluating Effect of Occupational Stress on Job Satisfaction with Mediating Role of Career Development; (Case Study: Oil-Gas Extracting Company of Aghajary*. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 3, No. 1.

Sari, A. R., Suwarsi, S., dan Abdurrohman D. (2014) *Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia*. Prosiding Manajemen ISSN: 2460- 6545.

Santoso, S., Sampeadi., dan Apriono, M. (2015). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Ingtervening pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember.* Artikel Ilmiah Mahasiswa 2015.

Sarwono, Jonathan (2007), *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis dengan SPSS,* Yogyakarta: Penerbit Andi.

Sawitri, D., Suswat, E., dan Huda, K. (2016). *The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance.* The International Journal of Organizational Innovation Vol 9 Num 2 October 2016.

Saydam, Gouzali (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management: Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab),* Jakarta: Penerbit Dijambatan.

Schultz, D & Schultz, S E (2006), *Psychology & Work Today Ninth Edition*, New Jersey : Pearson Education. Inc.

Sekaran, Uma (1992), *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 1*, Jakarta: Salemba Empat.

Sekaran, Uma, (2006), *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat.

Siagian, S. P, (2004), *Teori Pengembangan Organisasi,* Jakarta: PT Bumi Aksara.

Siregar, S (2014), Metode Penelitian Kuantitatif, Jakarta: Kencana.

_____ (2002), *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Cetakan Pertama*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Simanjuntak, P. J (2003), *Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Fakultas Ekonomi Universitas, Indonesia: Jakarta.

Sinambela, L. P (2013), *Kinerja Pegawai : Teori Pengukuran dan Implikasi,* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Soetjipto, Budi W (2004), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia,* Yogyakarta: Asmara Books.

Sugiyono (2007), *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.

Sugiyono (2009), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.

Sugiyono (2011), *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabet.

_____ (2014), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV Alfabeta.

Sumarto,S., Sarjana, P, dan Gunawan, R. (2017). *The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and it's Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.*International Journal of Law and Management vol. 59 no 6, 2017.

Terry, G, (2001), *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah,* Jakarta: Bumi Aksara.

Vimalanathan, K., dan Babu, T. (2014). *The Effect of Indoor Office Environment on the Work Performance, Health and Well-Being of Office Workers*. Journal of Environmental Health & Science Engineering.

Wexley, K. N dan G. A. Yukl (2005), *Perilaku Organisasi dan Psikologi Perusahaan (terj.),* Jakarta: Rineka Cipta.

LAMPIRAN

Lampiran 1

KUESIONER

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus pada PT Telkom witel Yogyakarta)

Disusun dalam rangka untuk menyusun skripsi



Oleh :

Nama	: Sonia Eka Putri
Nomor Mahasiswa	: 13311132
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

Kuesioner Penelitian

Yth. Responden Penelitian

Pihak PT Telkom Indonesia, Yogyakarta

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswi Universitas Islam Indonesia

Nama : Sonia Eka Putri

NIM : 13311132

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data untuk menyusun skripsi dengan judul "*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT Telkom Witel Yogyakarta)*", maka dengan rendah hati saya memohon kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk mengisi atau menjawab semua pertanyaan yang ada di dalam kuesioner ini.. Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian dan tidak mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap kinerja Bapak/Ibu. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik. Besar harapan saya atas partisipasi Bapak/Ibu terhadap pengisisan kuesioner ini karena jawaban Bapak/Ibu tersebut merupakan konstribusi yang berharga bagi peneliti dan usaha untuk memajukan organisasi. Atas perhatian Bapak/Ibu saya sampaikan terimakasih.

Mengetahui,
ASMAN HR TELKOM YK

Hormat saya,

CIPTADI WIDODO
NIK. 660142

Sonia Eka Putri

A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban/tanggapan terhadap pertanyaan/pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan melingkari jawaban pada salah satu jawaban berikut :

1 Bidang Kerja : .....

2 Jenis Kelamin :

a. Laki-laki
b. Perempuan

3 Usia :

a. Kurang dari 25 tahun
b. 26-35 tahun
c. 36-45 tahun
d. 46-55 tahun
e. Lebih dari 56 tahun

4 Pendidikan Terakhir :

a. SMP
b. SMA
c. Diploma
d. Sarjana (S1/S2/S3)

5 Gaji :

a. Rp 1.500.000 - Rp 2.000.000
b. Rp 2.000.000 - Rp 3.000.000
c. Rp 3.000.000 - Rp 4.000.000
d. Rp 4.500.000 - Rp 5.000.000
e. Lebih dari Rp 5.000.000

6 Masa Kerja :

a. Kurang dari 5 tahun
b. 6 - 15 tahun

c. 16 - 25 tahun

d. Lebih dari 26 tahun

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Netral (N)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus pada PT Telkom witel Yogyakarta)

Disusun dalam rangka untuk menyusun skripsi



Oleh :

Nama	: Sonia Eka Putri
Nomor Mahasiswa	: 13311132
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

Kuesioner Penelitian

Yth. Responden Penelitian

Pihak PT Telkom Indonesia, Yogyakarta

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswi Universitas Islam Indonesia

Nama : Sonia Eka Putri

NIM : 13311132

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data untuk menyusun skripsi dengan judul "*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT Telkom Witel Yogyakarta)*", maka dengan rendah hati saya memohon kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk mengisi atau menjawab semua pertanyaan yang ada di dalam kuesioner ini.. Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian dan tidak mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap kinerja Bapak/Ibu. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik. Besar harapan saya atas partisipasi Bapak/Ibu terhadap pengisisan kuesioner ini karena jawaban Bapak/Ibu tersebut merupakan konstribusi yang berharga bagi peneliti dan usaha untuk memajukan organisasi. Atas perhatian Bapak/Ibu saya sampaikan terimakasih.

Mengetahui,
ASMAN HR TELKOM YK

Hormat saya,

CIPTADI WIDODO
NIK. 660142

Sonia Eka Putri

B. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban/tanggapan terhadap pertanyaan/pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan melingkari jawaban pada salah satu jawaban berikut :

1. Bidang Kerja : .....
2. Jenis Kelamin :
   c. Laki-laki
   d. Perempuan
3. Usia :
   f. Kurang dari 25 tahun
   g. 26-35 tahun
   h. 36-45 tahun
   i. 46-55 tahun
   j. Lebih dari 56 tahun
4. Pendidikan Terakhir :
   e. SMP
   f. SMA
   g. Diploma
   h. Sarjana (S1/S2/S3)
5. Gaji :
   f. Rp 1.500.000 - Rp 2.000.000
   g. Rp 2.000.000 - Rp 3.000.000
   h. Rp 3.000.000 - Rp 4.000.000
   i. Rp 4.500.000 - Rp 5.000.000
   j. Lebih dari Rp 5.000.000
6. Masa Kerja :
   e. Kurang dari 5 tahun
   f. 6 - 15 tahun

g. 16 - 25 tahun
h. Lebih dari 26 tahun

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)
Skor 4 = Setuju (S)
Skor 3 = Netral (N)
Skor 2 = Tidak Setuju (TS)
Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

1. Lingkungan Kerja

Suasana Kerja						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
1.1	Penerangan dalam ruangan berfungsi dengan baik	5	4	3	2	1
1.2	Udara di dalam ruangan tempat saya bekerja sejuk dan nyaman	5	4	3	2	1
1.3	Sirkulasi udara tempat saya bekerja berfungsi dengan baik	5	4	3	2	1
1.4	Ruangan kerja selalu bersih dan rapi	5	4	3	2	1
1.5	Ruangan kerja saya membuat saya nyaman dalam bekerja	5	4	3	2	1
Hubungan dengan rekan kerja						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
1.1	Saya dan rekan kerja menjalin hubungan dan komunikasi yang baik	5	4	3	2	1
1.2	Saat bertemu rekan kerja kami selalu ramah dan menyapa satu sama lain	5	4	3	2	1
1.3	Jarang terjadi konflik antara saya dengan rekan kerja yang lain	5	4	3	2	1
1.4	Saya dan rekan kerja lainnya cukup dekat dan sering berbagi cerita mengenai pekerjaan atau hal lain diluar pekerjaan					
1.5	Saya dan rekan kerja lain menjalin hubungan pertemanan (informal) dengan baik.					
Hubungan antara bawahan dengan pimpinan						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
1.1	Hubungan saya dengan atasan/pimpinan terjalin dengan cukup baik	5	4	3	2	1
1.2	Jarang terjadi adanya konflik antara atasan dengan bawahan	5	4	3	2	1
1.3	Saya dan rekan kerja lain tidak merasa terintimidasi dengan atasan/pimpinan	5	4	3	2	1
Tersedianya fasilitas kerja						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
1.1	Fasilitas kerja untuk saya dan karyawan lain tersedia dengan cukup memadai					
1.2	Segala fasilitas yang ada dapat saya gunakan dengan baik	5	4	3	2	1
1.3	Pihak perusahaan cepat tanggap jika ada peralatan yang rusak dan segera memperbaikinya	5	4	3	2	1

2. Pengembangan Karir

Kebutuhan karir						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
2.1	Saya paham mengenai kebutuhan karir saya	5	4	3	2	1
2.2	Saya memiliki perencanaan karir saya selama bekerja di perusahaan PT. Telkom	5	4	3	2	1
Dukungan perusahaan dalam bentuk moril						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
2.1	Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja saya	5	4	3	2	1
2.2	Perusahaaan memberikan kesempatan promosi/rotasi jabatan bagi karyawan	5	4	3	2	1
2.3	Perusahaan membantu karyawan dalam mengembangkan karir mereka	5	4	3	2	1
Dukungan perusahaan dalam bentuk materil						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
2.1	Perusahaan memberikan fasilitas lengkap bagi para karyawan agar lebih mudah dalam bekerja	5	4	3	2	1
2.2	Gaji yang saya terima sesuai dengan jabatan kerja saya	5	4	3	2	1
Pelatihan						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
2.1	Perusahaan memberikan pelatihan-pelatihan terkait pengembangan karir saya	5	4	3	2	1
2.2	Pelatihan yang diberikan memberikan dampak positif kepada karyawan untuk mempermudah dalam promosi jabatan	5	4	3	2	1
2.3	Pelatihan yang diberikan perusahaan sangat bermanfaat dan membantu karyawan dalam bekerja	5	4	3	2	1
Perlakuan yang adil dalam berkarir						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
2.1	Saya dan rekan kerja lain memiliki kemudahan yang sama dalam mengakses informasi mengenai pengembangan karir	5	4	3	2	1
2.2	Saya tidak merasa diperlakukan berbeda dengan rekan kerja lain mengenai pengembangan karir	5	4	3	2	1
Informasi karir						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**

2.1	Perusahaan memberikan informasi yang jelas dalam mengenai kebutuhan dan pengembangan karir	5	4	3	2	1
2.2	Informasi mengenai pengembangan karir mudah saya dapatkan	5	4	3	2	1
Promosi						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
2.1	Dalam jangka panjang, perpindahan saya sama pentingnya dengan promosi yang mengembangkan karir seseorang	5	4	3	2	1
2.2	Promosi yang diterima karyawan sudah tepat sasaran	5	4	3	2	1
Mutasi						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
2.1	Ada program mutasi kerja	5	4	3	2	1
2.2	Mutasi kerja sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan	5	4	3	2	1
Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
2.1	Jabatan yang saya emban sesuai dengan kemampuan yang saya miliki					
Pengembangan tenaga kerja						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
2.1	Program pengembangan dan pelatihan disini dilakukan untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan karyawan					
2.2	Pelaksanaan program pengembagan dan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan					

3. Kinerja Karyawan

Kuantitas						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
3.1	Jumlah pekerjaan yang harus saya kerjakan dapat diselesaikan tepat waktu	5	4	3	2	1
3.2	Perusahaan menetapkan target pekerjaan kepada saya	5	4	3	2	1
3.3	Saya dapat bekerja sesuai prosedur	5	4	3	2	1
Kualitas						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
3.1	Saya mengutamakan ketelitian dalam pengerjaan pekerjaan	5	4	3	2	1
3.2	Saya selalu bekerja dengan disiplin	5	4	3	2	1
3.3	Saya selalu mentaati ketaatan dalam prosedur kerja	5	4	3	2	1
3.4	Saya selalu mendedikasi diri dalam bekerja	5	4	3	2	1
3.5	Aturan-aturan perusahaan selalu saya ikuti dengan baik	5	4	3	2	1
Ketepatan						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
3.1	Saya dapat bekerja secara konsisten	5	4	3	2	1
3.2	Saya handal dalam memberikan pelayanan	5	4	3	2	1
3.3	Pekerjaan dapat saya kerjakan dengan handal dan akurat	5	4	3	2	1
Kehadiran						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
3.1	Saya selalu datang tepat waktu	5	4	3	2	1
3.2	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan	5	4	3	2	1
3.3	Saya dapat mengatur waktu kerja dengan tepat	5	4	3	2	1
Kemampuan bekerja sama						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
3.1	Saya dapat bekerjasama dengan semua rekan kerja	5	4	3	2	1
3.2	Saya dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri	5	4	3	2	1

4. Kepuasan Kerja

Pekerjaan itu sendiri						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
4.1	Pekerjaan yang saya kerjakan menyenangkan	5	4	3	2	1
4.2	Karyawan diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri	5	4	3	2	1
4.3	Saya diberikan kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap masalah saat bekerja	5	4	3	2	1
4.4	Saya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan karena tantangan yang diberikan perusahaan					
Upah						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
4.1	Gaji yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan saya sehari-hari	5	4	3	2	1
4.2	Tunjangan yang diberikan perusahaan terhadap saya sudah cukup	5	4	3	2	1
4.3	Gaji yang diberikan oleh perusahaan sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan	5	4	3	2	1
4.4	Sistem pembayaran gaji dari perusahaan sudah berjalan baik dan diberikan tepat waktu kepada saya	5	4	3	2	1
Pengawasan						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
4.1	Atasan memberikan kritik yang membangun terhadap saya dalam segala situasi	5	4	3	2	1
4.2	Kondisi saya di perusahaan diperhatikan dengan baik	5	4	3	2	1
4.3	Atasan memberikan kepercayaan terhadap saya dalam bekerja					
4.4	Atasan memberikan perhatian berupa saran terhadap saya dalam pekerjaan yang sulit					
Rekan kerja						
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
4.1	Rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan yang saya hadapi	5	4	3	2	1
4.2	Rekan kerja selalu membantu memberikan solusi ketika saya berada dalam kesulitan	5	4	3	2	1
4.3	Rekan kerja dapat diajak dalam bekerja sama	5	4	3	2	1
4.4	Penyelesaian masalah antara saya dengan rekan kerja dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan					
Kesempatan promosi						

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
4.1	Saya diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi	5	4	3	2	1
4.2	Hasil pekerjaan yang maksimal membantu dalam mempertahankan posisi saya di perusahaan	5	4	3	2	1
4.3	Saya diberikan kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi	5	4	3	2	1

Lampiran 2

TABULASI DATA MENTAH

1. Lingkungan Kerja (LK)

SK1	SK2	SK3	SK4	SK5	HR1	HR2	HR3	HR4	HR5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	3	3	3	3	2
4	5	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	2	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	2	5	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4

5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	3	4	3	5	5	5	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

HB1	HB2	HB3	TF1	TF2	TF3
4	4	4	4	4	4
4	4	3	5	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4
4	3	3	4	4	4
5	3	4	5	5	5
4	4	4	3	3	4
1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	2
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3
5	5	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4

5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4
5	2	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	5	4
4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4

2. Pengembangan Karir (PK)

KK1	KK2	DR1	DR2	DR3	DT1	DT2	P1	P2	P3	PA1	PA2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
3	2	4	3	3	4	4	2	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2

5	3	3	1	1	4	1	1	1	4	1	3
5	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	3	3	4	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	3	2	4	3	2	4	3

IK1	IK2	PO1	PO2	MU1	MU2	PT1	TK1	TK2
4	4	3	2	4	4	2	3	3
3	3	4	3	5	3	4	4	3
4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	4	4	4
4	3	4	4	3	3	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4
1	1	1	1	1	1	4	3	3
3	3	4	4	4	3	4	4	4
5	5	4	4	5	5	4	5	5
5	5	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	4	5	4	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	5	5	5	5	5
3	3	3	3	4	3	3	4	4
4	4	3	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	3	3	4	4	4
3	3	3	3	2	2	3	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	3	4	4	3

3. Kinerja Karyawan (KI)

KN 1	KN 2	KN 3	KL 1	KL 2	KL 3	KL 4	KL 5	KT 1	KT 2	KT 3	KH 1	KH 2	KH 3	BS 1	BS 2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3
5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3
4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3

4. Kepuasan Kerja (KP)

PS1	PS2	PS3	PS4	UP1	UP2	UP3	UP4	PW1	PW2	PW3	PW4	RK1
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4
4	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
3	2	4	2	1	1	1	3	2	3	4	4	2
4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

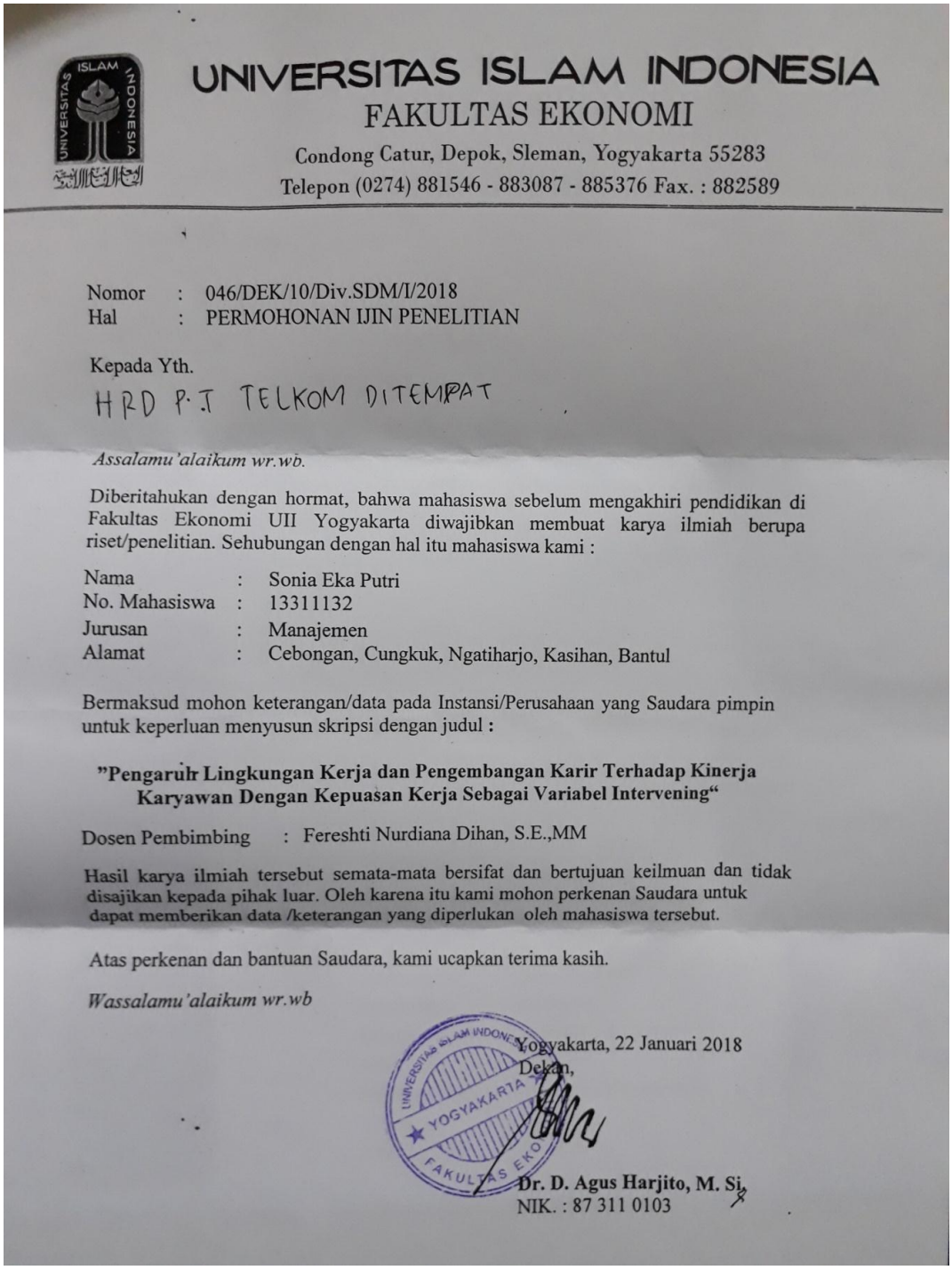
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5
3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4

RK2	RK3	RK4	PM1	PM2	PM3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	4	4
4	4	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4
3	4	4	4	3	4
4	4	3	1	3	1
3	4	4	3	3	4
5	5	5	4	5	5
5	5	5	3	5	4
5	5	5	5	5	5
3	4	4	5	3	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	2	1
4	4	4	5	4	4
3	3	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3
3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	2	4
4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3
4	4	4	3	3	3
4	4	3	4	4	4
5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5

5	5	5	4	4	4
4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	3	4

SURAT IJIN PENELITIAN



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 046/DEK/10/Div.SDM/I/2018
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.
HRD P.T TELKOM DITEMPAT

Assalamu'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Sonia Eka Putri
No. Mahasiswa : 13311132
Jurusan : Manajemen
Alamat : Cebongan, Cungkuk, Ngatiharjo, Kasihan, Bantul

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

"Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening"

Dosen Pembimbing : Fereshti Nurdiana Dihan, S.E.,MM

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Yogyakarta, 22 Januari 2018
Dekan,

Dr. D. Agus Harjito, M. Si.
NIK. : 87 311 0103

BUKTI PENELITIAN DI PT TELKOM

Nomor : Tel. 34/PS 000/R4W-4F520000/2018

Yogyakarta, 26 Januari 2018

Telkom Indonesia
the world in your hand

Kepada Yth,
Sdr. Wakil Dekan
Bidang Akademik, Kemahasiswaan, dan Kerjasama
Universitas Islam Indonesia
Jl. Condong Catur, Depok, Sleman Yogyakarta 55283
di
Yogyakarta

Perihal : Persetujuan Ijin Penelitian Mhsw. UII Sdr. Sonia Eka Putri

Dengan hormat
Merunjuk surat Saudara perihal Permohonan Ijin Penelitian No. 046/DEK/10/Div.SDM/I/2018 pada tgl. 22 Januari 2018. Dengan ini kami beritahukan bahwa kami tidak keberatan atas permohonan saudara tentang Permohonan ijin dimaksud di PT. TELKOM Yogyakarta , bagi mahasiswa atas nama :

Nama	:	Sonia Eka Putri
NIM	:	13311132
Prodi	:	Manajemen
Universitas	:	Universitas Islam Indonesia
Judul Skripsi	:	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Adapun waktu pelaksanaan 29 Januari 2018 s/d 12 Februari di Unit MGR HR AND CDC Witel DI Yogyakarta, dengan pembimbing Unit HR AND CDC Sdr.Tri Leksana. Kepada mahasiswa/i tersebut diwajibkan untuk mengikuti dan melaksanakan tata tertib yang berlaku sebagai berikut :

1. Jam kerja penelitian mahasiswa disesuaikan dengan jam kerja pegawai yaitu Senin s/d Jum'at jam 08.00 s/d 17.00.
2. Berpakaian sopan dan rapih dilingkungan kantor
3. Wajib menggunakan Produk Telkom (Indihome/ Telkomsel)
4. Tidak menyebarluaskan hasil penelitiah/ laporan kerja pada pihak lain.
5. Menandatangani surat pernyataan di atas materai Rp. 6.000,-(enam ribu rupiah) & pasfoto 3x4
6. Menyerahkan satu set laporan hasil penelitian .

Demikian kami sampaikan, atas kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Telkom Indonesia

DANG HADIANTO
PGS. MANAGER HR AND CDC YOGYAKARTA

Tembusan :
1. Sdr. MGR WAR ROOM YOGYAKARTA
2. Sdr. MGR FINANCE YOGYAKARTA
3. Sdr. MGR LOGISTIK AND GENERAL SUPPORT YOGYAKARTA

DOKUMENTASI PENELITIAN



Foto 1. Foto bersama HRD PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta (Pak Cipta dan Pak Tri)
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2018

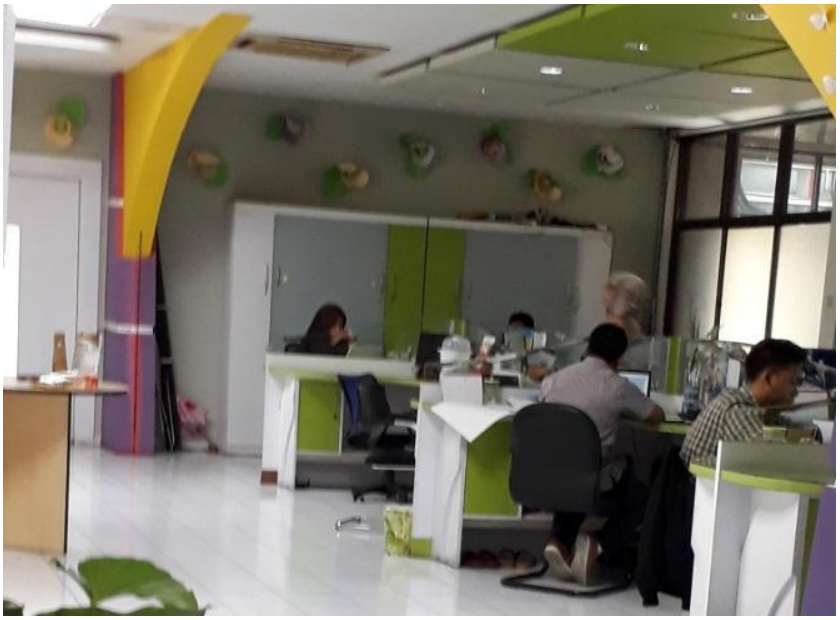


Foto 1. Foto Salah satu ruangan kerja di PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2018

Lampiran 6

Biodata Peneliti



Nama Lengkap : Sonia Eka Putri
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, tanggal lahir : Yogyakarta, 9 November 1994
NIM : 13311132
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Alamat : Cebongan, Cungkuk, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, DIY

Pendidikan

1999-2000 : TK Raudhatul Atfal, Yogyakarta
2001-2006 : SD Masjid Syuhada, Yogyakarta
2006-2010 : SMP Negri 8 Yogyakarta
2010-2013 : SMA Negri 6 Yogyakarta