

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

JURNAL PENELITIAN



Ditulis Oleh:

Nama : Sonia Eka Putri
Nomor Mahasiswa : 13311132
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : 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)**

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

ABSTRACT

This research discussed how working environment and career 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 career 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 career development on job satisfaction, (3) There was significant influence of working environment on employee performance, (4) There was no significant influence of career 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 career development and on employee performance through job satisfaction.

Keywords: Working Environment, Career Development, Employee Performance, Job Satisfaction

PENDAHULUAN

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. Salah satu faktor 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. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. 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. 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 terdahulu menyatakan adanya hubungan yang positif antara lingkungan kerja dan pengembangan karir dengan beberapa penelitian lainnya diantaranya: penelitian yang dilakukan oleh Raziq dan Maulabakhsh (2014), Amir, et al (2014) yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Begitu pula penelitian Chen, et al (2004), Adekola (2011) menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ada pula penelitian Obuma dan Were (2014) serta penelitian Kakui dan Gachunga (2016) menyatakan bahwa pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan faktor dan hasil dari penelitian terdahulu yang telah dijelaskan di atas maka perlu menjadi perhatian bagi suatu organisasi untuk lebih memperkuat posisi organisasinya dalam menghadapi persaingan organisasi di era teknologi yang semakin berkembang pesat. Terutama dibidang telekomunikasi dan informasi, dimana hamper semua orang menggantungkan aktivitasnya dengan internet dan teknologi informasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara lingkungan kerja dan pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga akan membahas bagaimana lingkungan kerja dan pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini akan meneliti karyawan pada salah satu perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi yang berada di Yogyakarta yaitu PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta yang berlokasi di wilayah Jl. Yos Sudarso No.9, 001, Kotabaru, Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. Atas dasar berbagai permasalahan dan uraian yang ada di atas, maka dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Telkom Witel Yogyakarta).”

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian Terdahulu

Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja

Raziq dan Maulabakhsh (2014) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Kemudian, Amir *et al* (2014) menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lalu, Goetz *et al* (2015) menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga berdasarkan penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah:

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

Pengaruh Variabel Lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja

Chen *et al* (2004) menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian Adekola (2011) menemukan bahwa ada pengaruh secara langsung antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Begitu pula Saeidi *et al* (2014) menemukan bahwa pengembangan karir karyawan secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sehingga berdasarkan penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah:

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

Pengaruh Variabel Lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan

Vimalanathan dan Babu (2014) menemukan bahwa lingkungan kerja khususnya lingkungan kerja *indoor* secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian Roelofsen (2002) menemukan bahwa lingkungan kerja secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Sementara itu Nguyen *et al* (2014) menemukan bahwa lingkungan kerja secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah:

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

Pengaruh Variabel Lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan

Obuma dan Were (2014) menemukan bahwa pengembangan karir secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Kemudian Kakui dan Gachunga (2016) menemukan bahwa pengembangan karir secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu pula Sari *et al* (2015) menemukan bahwa pengembangan karir secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah:

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

Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan

Awan dan Asghar (2014) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu Sawitri *et al* (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Pila-Ngarm (2015) menemukan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah:

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

Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja

Ghofar dan Azzuhri (2012) menemukan terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja. Pratiwi (2011) menemukan

terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Santoso et al (2015) menemukan terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Begitu pula Sumarto et al (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah:

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

Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja

Baroroh (2014) menemukan terdapat pengaruh tidak langsung antara pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Lalu Dewi (2010) menemukan terdapat pengaruh tidak langsung secara positif antara pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hadiwijaya (2006) menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja dan juga terhadap kepuasan kerja melalui kinerja. Rahayu (2014) menemukan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah:

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

Pada penelitian terdahulu, terdapat beberapa variabel yang berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan yaitu: Motivasi, Konflik, Kompensasi, Kesempatan promosi, Kepemimpinan, Stress kerja, *Organization citizenship behavior (OCB)*, dan *Job redesign*. Namun sebagian besar penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Kepuasan kerja, Kinerja karyawan dan Lingkungan kerja dalam hubungan variabel yang berbeda beda. Maka, sumbangan penelitian selanjutnya yaitu, peneliti akan memodifikasi alur regresi untuk ketiga variabel tersebut dengan menambahkan variabel Pengembangan karir dan Lingkungan kerja sebagai variabel independen, meletakkan variabel Kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini juga menggunakan analisis *Structural Equation Model (SEM)* untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari Lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja. Perbedaan lainnya terletak pada objek penelitian. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan dengan menggunakan gabungan beberapa sampel perusahaan dengan karakteristik yang berbeda (manufaktur, hotel, kesehatan, dan bank), sedangkan penelitian kali ini terfokus hanya pada karyawan di PT Telkom Witel Yogyakarta.. Adapun pada penelitian selanjutnya teori yang digunakan pada setiap variabel yaitu pada variabel lingkungan kerja menggunakan teori Greenhaus et al. (2000), Kepuasan kerja menggunakan teori Nitisemito (1992), Pengembangan karir menggunakan teori Riva'i (2003), Kepuasan kerja menggunakan teori Luthans (2011) dan Kinerja karyawan menggunakan teori Mathis dan Jackson (2002).

LANDASAN TEORI

Lingkungan Kerja

Nitisemito (1996) mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. 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. Menurut Terry (2006) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang memengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Pendapat terakhir menurut Saydam (2000) yang mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

Pengembangan Karir

Handoko dalam Megita (2014) mengatakan pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan. Tujuan pengembangan karir untuk menyesuaikan kebutuhan pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia di suatu organisasi atau instansi pemerintah. Menurut Viethzal Riva'i & Ella Jauvani Sagala (2009) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Nawawi (2005) mengatakan pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Menurut Ardana *et al* (2012) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Kinerja Karyawan

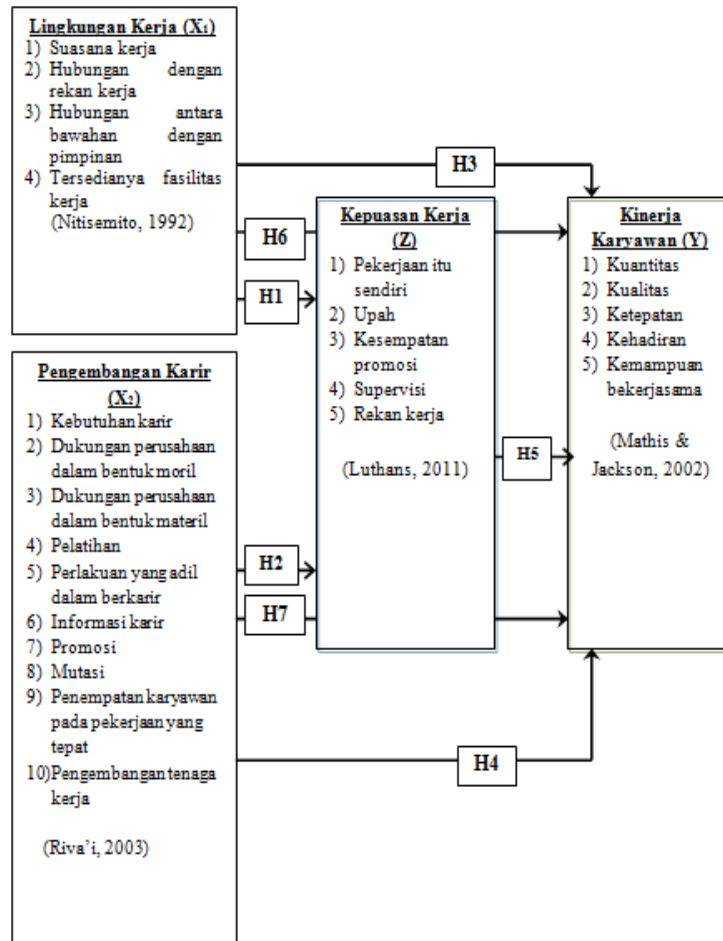
Bernardin & Russel (dalam Ruky, 2002) mendefinisikan kinerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan dalam kurun waktu tertentu. Pendapat lain menurut Yukl (1997 dalam Sinambela 2012) yang menjelaskan bahwa kinerja merupakan implementasi 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*). Griffin (dalam Sinambela 2012), menjelaskan bahwa kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Mathis (2004) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2014) kepuasan kerja atau *Job Satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. 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. Gibson (2009) menjelaskan kepuasan kerja ialah sikap yang dimiliki individu terkait pekerjaannya. Blum (1956 dalam As'ad 1987) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Knicki (2001 dalam Gomes 2003) kepuasan kerja merupakan respon affective atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN

Penelitian ini terdiri dari variabel independent atau variabel bebas (X) yaitu *work family conflict* dan kepuasan kerja. Variabel dependent atau variabel terikat (Y) yaitu kinerja, dan variabel intervening (Z) yaitu komitmen organisasi. Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat dalam bentuk sebagai berikut:



Gambar 1: Kerangka Pikir Penelitian

Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu jawaban permasalahan sementara yang bersifat dugaan dari suatu penelitian. Dengan ini harus dibuktikan 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:

- H1: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H2: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H3: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
- H4: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
- H5: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- H6: Diduga terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
- H7: Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian. Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif, sebagaimana dikemukakan 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. Dalam mengumpulkan data dilakukan secara langsung dengan cara menyebar kuesioner kepada PT Telkom Witel Yogyakarta, yang berkaitan dengan identitas responden, serta persepsi responden terhadap variabel yang akan diteliti. Responden diminta menjawab pertanyaan yang ada dalam kuesioner dengan menggunakan skala *likert*.

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

Populasi dan Sampel. Populasi dalam penelitian mencakup seluruh karyawan PT Telkom Indonesia witel Yogyakarta. Penelitian ini akan mengambil jumlah sampel yang sama dengan jumlah populasi yang ada di PT Telkom Indonesia cabang Yogyakarta yaitu 51 orang. Teknik pengambilan sampel/metode penarikan sampel yang digunakan yang digunakan di dalam penelitian ini ialah *sampling jenuh* atau *sensus*.

Variabel Penelitian

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).

Variabel intervening merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dan dependen (Sugiyoni, 2007). Di dalam penelitian ini, yang menjadi variabel intervening adalah kepuasan kerja (Z).

Variabel dependen merupakan variabel-variabel yang bergantung pada variabel-variabel bebas (Cresswell, 2007). Variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini ialah kinerja karyawan (Y).

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel adalah definisi sebuah ide dalam istilah yang bisa diukur dengan mengurangi tingkat abstraksinya melalui penggambaran dimensi dan elemennya (Sekaran, 2006).

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: suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan antara bawahan dengan pimpinan, tersedianya fasilitas kerja.

Pengembangan Karir (X_2) Riva'i (2009) menyatakan pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Indikator pengembangan karir menurut Riva'i (2003) diantaranya yaitu: 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, dan pengembangan tenaga kerja.

Kepuasan Kerja (Z) Kepuasan kerja menurut Locke (dalam Luthans, 2011) adalah reaksi kognitif, afektif, dan evaluatif atau sikap dan pernyataan yang menggambarkan keadaan

emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Luthans (2011) menyatakan terdapat lima dimensi yang sudah dirancang untuk dapat mengukur kepuasan kerja, diantaranya: pekerjaan itu sendiri, upah, pengawasan, rekan kerja, kesempatan promosi.

Kinerja Karyawan (Y) Menurut Mathis & Jackson (2002) kinerja karyawan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi indikator sebagai berikut: kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, kemampuan bekerja sama.

Metode Analisis Data

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.

Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Penelitian ini akan dianalisa menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan bantuan software PLS (*Partial Least Square*). Menurut Ghazali (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.

Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square menurut Ghazali (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. Keuntungan lain menggunakan PLS adalah dapat mengestimasi ukuran model pada validitas dan reliabilitas dan menghasilkan parameter dari model struktural yang menguji kekuatan hubungan yang dihipotesiskan.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Penelitian kali ini menggunakan software SmartPLS 3.2.7 dimana uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan model pengukuran (*outer model*). Uji validitas di dalam *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi melalui *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikator pembentuk konstruk laten. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut (Chin, 1998 dalam Ghazali dan Latan, 2015).

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).

Perhitungan selanjutnya dengan *discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Menurut Ghazali dan Latan (2015), metode menilai *discriminant validity* adalah dengan menguji validitas *discriminant* dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus $> 0,7$.

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).

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.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

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

Dalam menilai model *structural* dimulai dengan melihat *R-square* (R^2) untuk setiap nilai variabel dependen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-square* (R^2) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten independen/independen tertentu terhadap variabel laten dependen/dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. 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).

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* 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%).

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghozali dan latan 2015) dengan tahapan; model pertama, menguji pengaruh variabel independen/ independen terhadap variabel dependen/ dependen dan harus signifikan pada *t-statistik* > 1,96; model kedua, menguji pengaruh variabel independen/ independen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada *t-statistik* > 1,96; model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel independen/ independen dan mediasi terhadap variabel dependen/ dependen.

HASIL DAN ANALISIS

Analisis Deskriptif Responden

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 130 responden berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data yang disajikan dalam Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Analisis Deskriptif Frekuensi Responden Penelitian

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

Tabel 1 menunjukkan bahwa berdasarkan jenis kelamin, 56,52% karyawan adalah laki-laki, didominasi usia 46-55 tahun sebesar 50 %, dengan pendidikan terakhir didominasi sarjana (S1/S2/S3) sebanyak 50%, Penghasilan diatas Rp 5.000.000, sebanyak 67,39%, dan masa kerja didominasi para karyawan berusia diatas 26 tahun sebanyak 41,30%.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pernyataan untuk setiap variabel yang diteliti. Dalam memberikan penilaian didasarkan pada nilai rata-rata setiap item pernyataan, penelitian ini berpedoman pada nilai terendah = 1 (sangat rendah) dan nilai tertinggi = 5 (sangat tinggi).

Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	Rata-rata	Keterangan
1.	Lingkungan Kerja (X_1)	4, 12	Tinggi
2.	Pengembangan karir (X_2)	3,84	Tinggi
3.	Kinerja (Y)	3,91	Tinggi
4.	Kepuasan Kerja (Z)	3,99	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2018

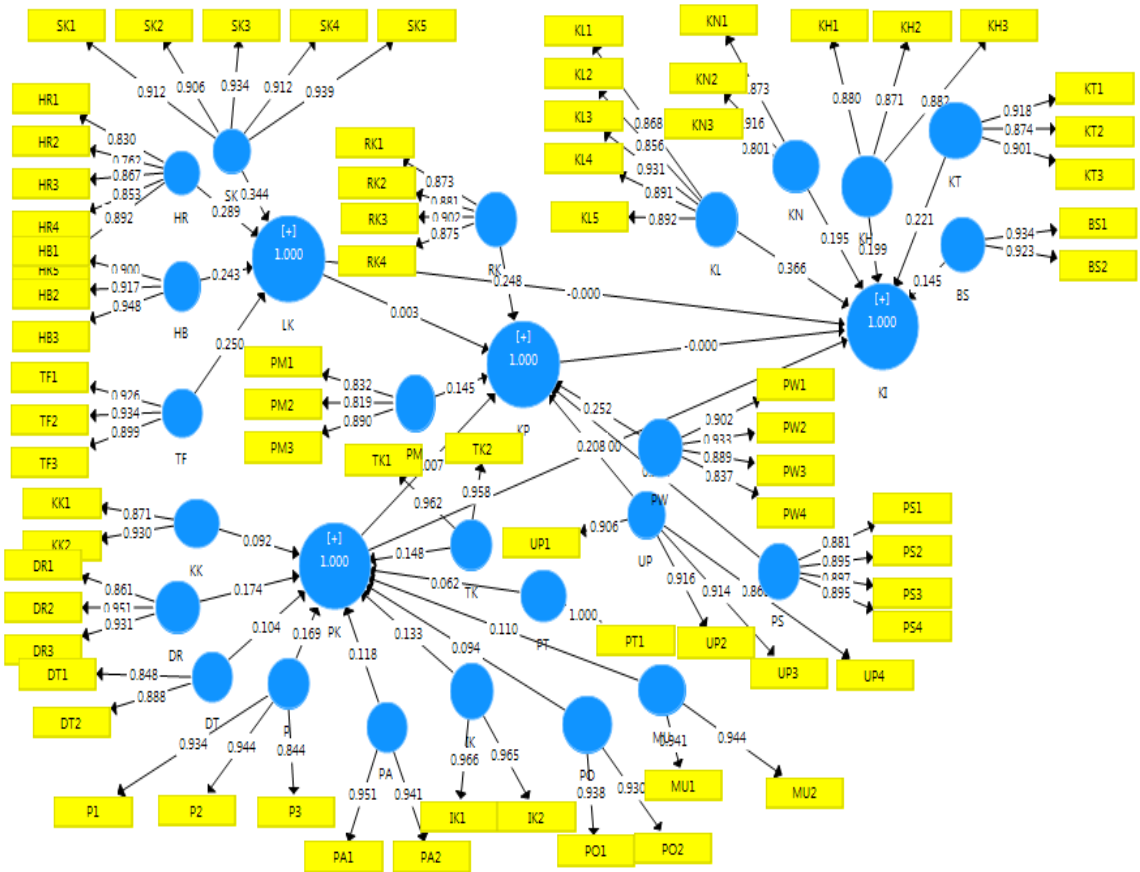
Tabel 2 menunjukkan rekapitulasi penilaian karyawan PT Telkom Yogyakarta terhadap masing-masing variabel penelitian. Berdasarkan tabel rekapitulasi di atas maka variabel lingkungan kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja dikategorikan tinggi.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*).

Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pengujian outer model menggunakan pengukuran *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *second order confirmatory analysis*.

Convergent Validity

Dalam menilai masing-masing konstruk, penilaian dilihat dari convergent validity. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loading* dan AVE (*Average Variance Extraced*). Ukuran refleksif individual dikatakan berkorelasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun, untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading factor* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali dan Latan, 2015). Berikut adalah hasil uji *outer model* yang menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan alat analisis SmartPLS (v3.2.7).



Gambar 1. Hasil Uji Outer Model (Model Pengukuran)

Sumber: Data primer diolah, 2018

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

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. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus lebih besar dari 7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornel dan Larcker 1981 dalam Ghozali dan Latan 2015). Hasil dari *cross loading* pada analisis *discriminant validity* terdapat pada Tabel 3.

Tabel 3. 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

Lanjutan Tabel

	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

Lanjutan Tabel

	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

Berdasarkan pada Tabel 3, 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.

Composite Reliability

Ghozali dan Latan (2015) menyatakan reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan metode *composite reliability*. *Composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Chin, 1995 dalam Jogiyanto 2011). *Rule of thumb* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair et al. 2008 dalam Jogiyanto 2011). Berikut merupakan Tabel 4 yang memuat hasil analisis *composite reliability*.

Tabel 4. *Composite reliability*

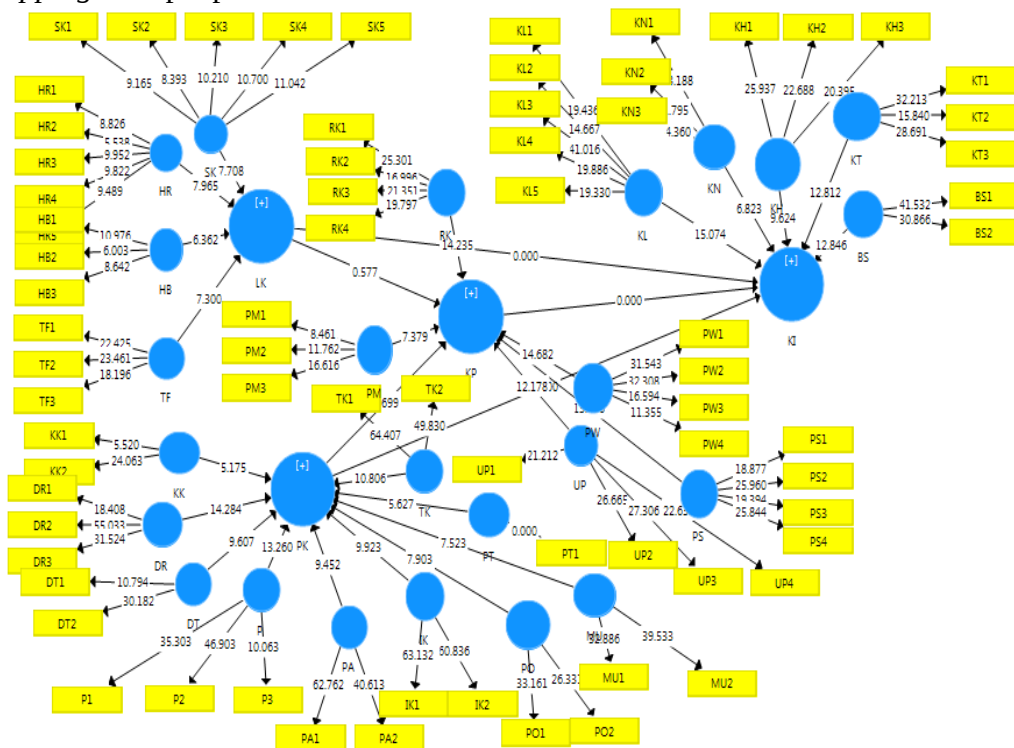
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
BS	0.840	0.843	0.926
DR	0.902	0.911	0.939
DT	0.676	0.685	0.860
HB	0.912	0.916	0.944
HR	0.897	0.906	0.924
IK	0.928	0.928	0.965
KH	0.851	0.853	0.909
KI	0.958	0.961	0.963
KK	0.773	0.820	0.896
KL	0.933	0.934	0.949
KN	0.833	0.860	0.899
KP	0.967	0.969	0.970
KT	0.880	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

Dari Tabel 4 menunjukkan hasil analisis *composite reliability* di mana masing-masing indikator menunjukkan angka di atas 0,7. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator variabel dinyatakan reliabel.

Second Order Confirmatory Analysis

Signifikansi indikator penyusun dependen dapat dilihat dari nilai t-statistik. Apabila t-value > t Tabel, maka semua indikator dapat signifikan mengukur konstruk dependen. Nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05. Hasil model setelah dilakukan uji *bootstrapping* terdapat pada Gambar 2.



Gambar 2: Hasil Analisis Bootstrapping

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-value adalah 1,96 (*significance level* = 5). Tabel 4 merupakan hasil uji t-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.

Tabel 5. 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.	0.174	0.173	0.012	14.284	0.000	Signifikan

Karir						
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 -> Pengmb. Karir	0.094	0.095	0.012	7.903	0.000	Signifikan
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

Berdasarkan hasil path coefficient yang terdapat pada Tabel 4.19 menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstraknya 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 pengembangan 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).

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif.

R-Square (R^2)

Tabel 6. R-Square (R^2)

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

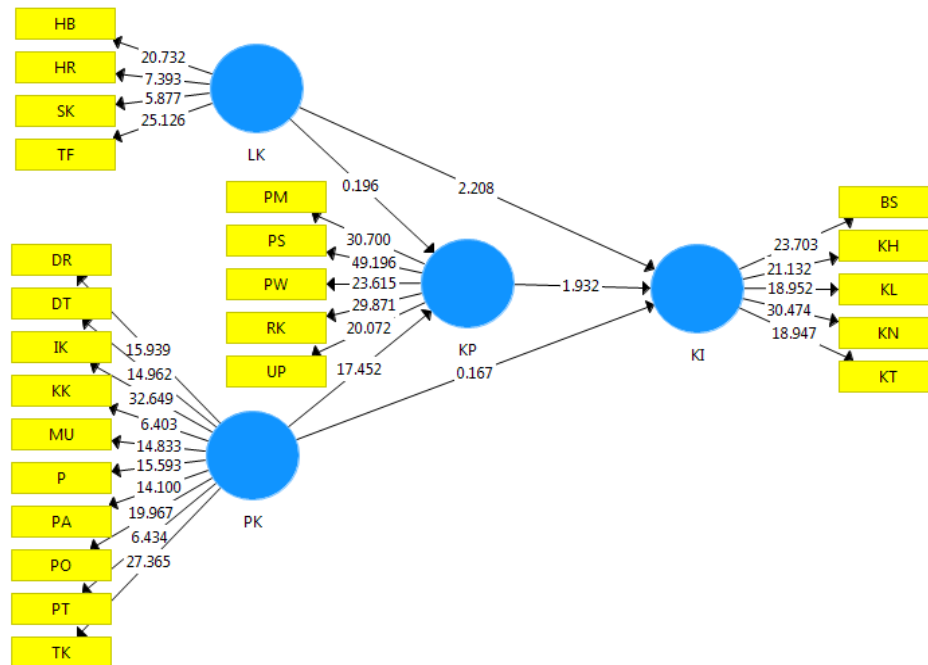
Sumber: Data Primer diolah, 2018

R-Squares (R^2) untuk mengukur kekuatan prediksi dari model struktural. R-Squares digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. 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.

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.



Gambar 3. Hasil Uji Signifikansi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berikut merupakan hasil uji signifikansi yang tercantum dalam Tabel 7.

Tabel 7. 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

Berdasarkan table 7, jika t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka hasil hipotesis 1-5 sebagai berikut:

1. Pengujian 1 hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $0,196 < 1,196$ dan p-value sebesar $0,845 > 0,05$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 **ditolak** dan dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
2. Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $17,452 > 1,196$ dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 **diterima** dan dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

3. Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $2,208 > 1,196$ dan p-value sebesar $0,028 < 0,05$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 **diterima** dan dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $0,167 < 1,196$ dan p-value sebesar $0,867 > 0,05$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 **ditolak** dan dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
5. Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $8,318 > 1,196$ dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 diterima dan dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Analisis SEM Efek Mediasi

Berikut hasil perhitungan parsial dan simultan variabel lingkungan kerja pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Tabel 8. Uji Signifikansi Parsial Variabel Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan kerja

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 diolah, 2018

Tabel 9. Uji Signifikansi Simultan Variabel Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan kerja

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 diolah, 2018

Pengujian hipotesis 6 parsial pada table 8 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 6 simultan pada table 9 menunjukkan nilai t-statistik variabel independen terhadap variabel dependen sebesar $2.237 > 1,96$ dan nilai t-statistik variabel intervening. Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 **terbukti** dimana terdapat pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Tabel 10. Uji Signifikansi Parsial Variabel Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan, Kepuasan kerja

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 diolah, 2018

Tabel 10. Uji Signifikansi Simultan Variabel Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan, Kepuasan kerja

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 diolah, 2018

Pengujian hipotesis 7 parsial pada table 9 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 7 simultan pada table 10 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 terbukti** terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Tabel 11. Rekapitulasi Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H₁: Diduga terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.	Ditolak
H₂: Diduga terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.	Diterima
H₃: Diduga terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.	Diterima
H₄: Diduga terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.	Ditolak
H₅: Diduga terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	Diterima
H₆: Diduga terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	Diterima
H₇: Diduga terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	Ditolak

Sumber: Data primer diolah, 2018

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 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..

Pengaruh Lingkungan Kerja 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. Penelitian ini juga tidak mendukung hasil penelitian Amir *et al* (2014) yang menyatakan 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 pada objek penelitian di industri telekomunikasi di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran lingkungan kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan PT Telkom wilayah telekomunikasi Kotabaru, Yogyakarta.

Pengaruh Pengembangan Karir 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 ini juga mendukung penelitian Saedi *et al.* (2014) yang menyatakan bahwa pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja 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 dominan 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 Roelofsen (2012) juga mendukung hasil penelitian kali ini dimana penelitian Roelofsen (2012) menunjukkan hasil

lingkungan kerja khususnya lingkungan kerja dalam ruangan (*indoor*) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis 4 pada tahap *inner model* didapatkan hasil bahwa hubungan variabel pengembangan karir 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. 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 di Kenyatta University. Penelitian ini juga tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kakui dan Gachunga (2016) yang menyatakan bahwa pengembangan karir dengan dimensi pelatihan dan mentoring dari teori Krumboltz (1979) secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Uji hipotesis 5 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan 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.

Penelitian 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 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.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

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 pengaruh 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 kinerja karyawan, ada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. 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.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

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 selanjutnya yang dilakukan oleh Dewi (2010) juga tidak sejalan dengan penelitian ini dimana penelitian yang dilakukan Dewi (2010) pada para karyawan PT TASPEN cabang Malang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang positif antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

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 masing-masing memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan karir memediasi lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Maka, 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. Ada pula penelitian yang dilakukan oleh Maulabakhsh yang dilakukan pada para karyawan yang bekerja di sektor pendidikan dan

perbankan dengan variabel lingkungan kerja menggunakan teori Sousa- Poza (2000) dan variabel kepuasan kerja menggunakan teori Vroom (1964) dan Clark (1997). Penelitian tersebut menyebutkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

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

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT Telkom wilayah telekomunikasi Kotabaru, Yogyakarta maka diperoleh beberapa kesimpulan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja terbukti memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

SARAN

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.

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 otasi jabatan yang dibutuhkan.

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.

Peneliti perlu melakukan tidak hanya pada perusahaan telekomunikasi namun juga dapat dilakukan pada perusahaan industri atau jasa pendidikan dan lainnya. Mengacu pada variabel kepuasan kerja, organisasi hendaknya lebih memperhatikan program promosi hubungannya dengan kepuasan karyawan karena dua hal tersebut dinilai karyawan masih kurang diterapkan dengan baik oleh perusahaan, salah satunya dengan memperhatikan prestasi kerja (job performance) karyawan sehingga penempatan mutasi dan promosi dapat lebih tepat sasaran.

DAFTAR PUSTAKA

Anonim. (2017). Visi dan Misi Telkom. Diambil dan diakses pada 27 Februari 2017 di

<http://www.telkom.co.id/en/>

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 Publisher.
- As'ad, Moh (1987), *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Bernadin, J.H and Russell, J.E (1998), *Human Resource Management: An Approach*, New York: Mc Graw Hill Companies.
- Colquitt, dkk (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.
- 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.
- Gomes, F. C (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Handoko, T. H (2001), *Manajemen Personalia dan SDM*, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis VARIAN dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- 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 Evidence-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), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: UGM Press.
- Nitisemito, Alex (1992), *Manajemen Personalia: Manajemen SDM*, Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal (2003), *Manajemen Sumber Daya untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- _____ (2011), *Manajemen Sumber Daya untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella J (2009), *Manajemen 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.
- Ruky., & Ahmad (2002), *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sarwono, Jonathan (2007), *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis dengan SPSS*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- 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.
- Terry, G, (2001), *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wexley, K. N dan G. A. Yukl (2005), *Perilaku Organisasi dan Psikologi Perusahaan (terj.)*, Jakarta: Rineka Cipta.