BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. adalah satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telekomunikasi serta penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. bersama anak perusahaan yang disebut juga Telkom Group melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Telkom Group juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media dan edutainment, termasuk cloud-based and server-based managed services, layanan e-Payment dan IT enabler, e-Commerce dan layanan portal lainnya.

Telekomunikasi merupakan bagian bisnis legacy Telkom. Sebagai ikon bisnis perusahaan, Telkom melayani sambungan telepon kabel tidak bergerak Plain Ordinary Telephone Service (”POTS”), telepon nirkabel tidak bergerak, layanan komunikasi data, broadband, satelit, penyewaan jaringan dan interkoneksi, serta telepon seluler yang dilayani oleh Anak Perusahaan Telkomsel. Layanan telekomunikasi Telkom telah menjangkau beragam segmen pasar mulai dari

pelanggan individu sampai dengan Usaha Kecil dan Menengah ("UKM") serta korporasi.

Telkom telah melakukan transformasi berkelanjutan yang bila disederhanakan meliputi transformasi badan hukum dan transformasi strategis *company wide*. Transformasi badan hukum berhasil ditelusuri sejak berdirinya perusahaan pada 1884. Sedangkan transformasi strategis berhasil ditelusuri kembali sejak 1973, yakni era mulai modernisasi jaringan *backbone* nasional dan dirintisnya bisnis komunikasi satelit. Secara hukum Telkom telah melewati serangkaian perkembangan dari perusahaan pemerintah dengan monopoli penuh menuju perusahaan publik yang mandiri dan kompetitif dengan melalui tahapan sebagai berikut :

1. *Post en Telegraafdienst*, tahun 1884
2. *Post, Telegraaf en Telefoondients (PTT Dients)*, tahun 1906
3. Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel), tahun 1961
4. Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi), tahun 1965
5. Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel), tahun 1974
6. PT. (Persero) Telekomunikasi Indonesia (Telkom), tahun 1991
7. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom), tahun 1995
8. Kerjasama Operasi (KSO) mulai diimplementasikan pada 1 Januari 1996
9. Undang-Undang nomor 36/1999 tentang penghapuasan monopoli penyelenggaaraan telekomunikasi.

10. Tanggal 23 Oktober 2009 PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. merayakan ulang tahunnya ke 153, sekaligus melaksanakan soft launching landscape bisnis dari Infocom menjadi Telecomunication, Information, Media dan Edutainment (TIME). Hal ini dikukuhkan dengan positioning Telkom yang baru yaitu life confident dengan tigelinenya “The World In Your Hand”.
11. Terhitung 2 April 2014 PT. Telkom menetapkan organisasi Divisi Regional sebagai upaya revitalisasi unit operasi penopang strategi speed dan cost leadership, serta mengkondisikan efektivitas unit organisasi berbasis geografis. Divisi Regional berjumlah 7 divisi regional dengan cakupan geografis regionalnya sebagai berikut :
    a. Divisi Regional 1 Sumatera
    b. Divisi Regional 2 Jabotabes
    c. Divisi Regional 3 Jabar
    d. Divisi Regional 4 Jateng & DIY
    e. Divisi Regional 5 Jatim
    f. Divisi Regional 6 Kalimantan
    g. Divisi Regional 7 Kawasan Timur Indonesia.

Setelah Telkom menjadi perusahaan publik bukan berarti berhenti dalam melakukan transformasi badan hukum. Saat ini Telkom telah berkembang menjadi perusahaan publik dengan Group perusahaan sehingga transformasi badan hukum

hanya terjadi di *subsidiary* berupa pendirian perusahaan baru, akuisisi, *merger*, *cross ownership* dan penataan portofolio bisnis.

4.1.2 Struktur Organisasi Unit Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung

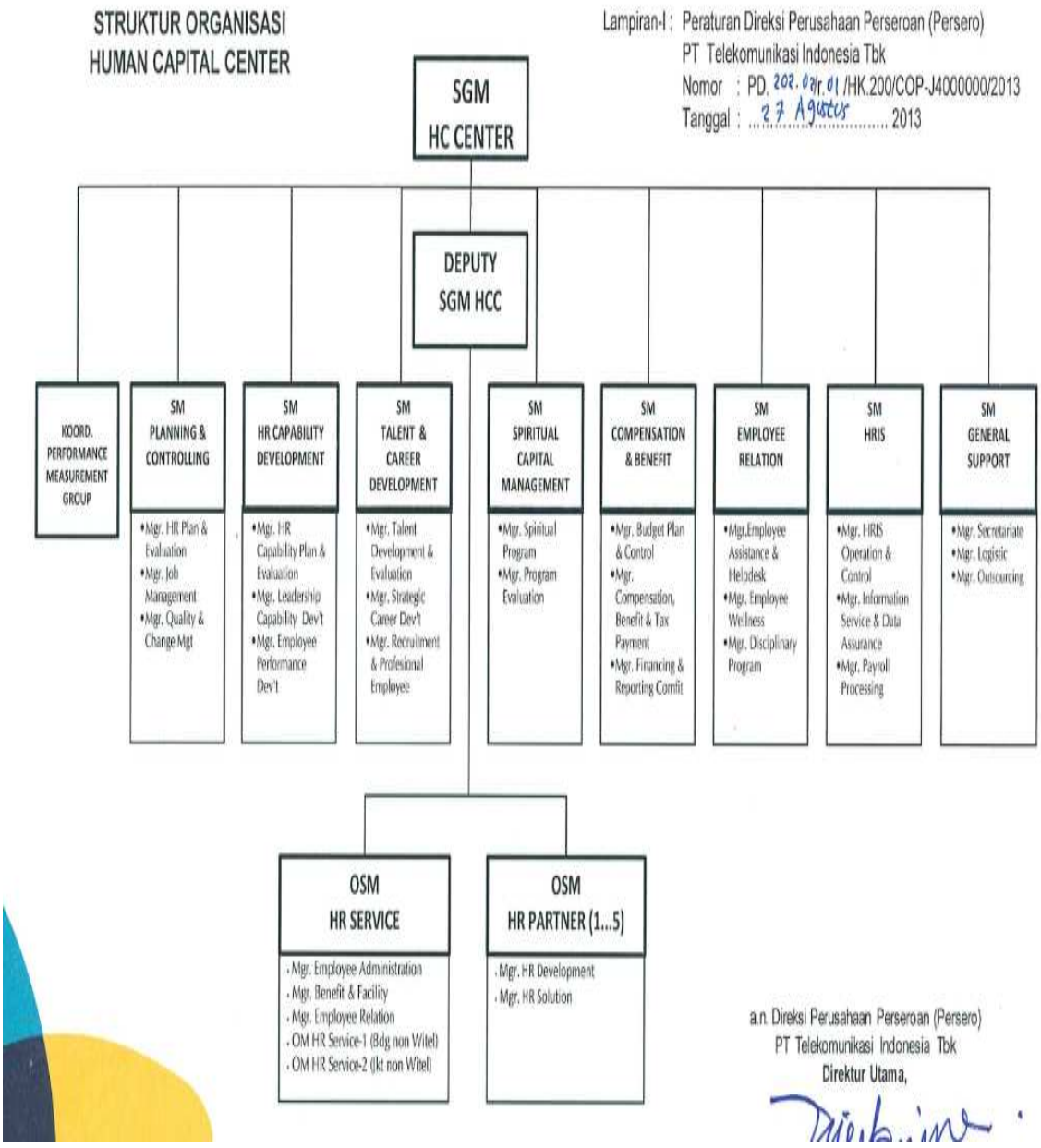
Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) alam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan

Struktur Organisasi adalah susunan hubungan antara atasan dengan para staff dan aktivitas satu sama lain serta terhadap ke seluruh pertanggung jawaban, wewenang melalui tujuan perusahaan pada pencapaian sasarannya, untuk itu struktur pengorganisasian tiap-tiap organisasi atau perusahaan dibuat agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan memperjelas tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian yang terkait, maka diperlukan bagian organisasi.

Jenis struktur organisasi yang digunakan oleh PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Bandung adalah Organisasi Fungsional. Pada jenis organisasi fungsional, semakin besar organisasi maka semakin dalam pula hirarkinya dan semakin terspesialisasi pekerjaannya. Keuntungan dari Organisasi Fungsional adalah kesederhanaan dalam komunikasi dan efisiensi proses yang berulang. Kerugiannya

bila menghadapi sebuah proyek antar divisi, pergerakan dari tiap anggota tim akan terbatasi oleh sekat – sekat divisi dan manajer proyek dapat merangkap menjadi manajer salah satu divisi yang mengakibatkan keputusannya terpengaruh kedudukannya pada divisi. Kerugian lainnya yaitu komunikasi menjadi sangat terbatas dan kreatifitas terbatasi oleh rangkaian persetujuan birokrasi.

Struktur Organisasi Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung berdasarkan kebijakan perusahaan Nomor PD.202.02/r.01/HK.200/COP-J4000000/2013 Tentang Organisasi Pusat Pengelola Human Capital Perusahaan (Human Capital Center), PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung, atau tempat penelitian dilakukan dapat dilihat pada Gambar berikut ini :



Gambar 4.1
Struktur Organisasi Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.
Sumber Company Profile PT. Telkom Indonesia.

4.1.3 Deskripsi Pekerjaan

Human Capital Center (HCC) sebagai Unit *Human Recource* yang berada di bawah Direktorat *Human Capital Management.* Berdasarkan struktur organisasi pada *Human Capital Center* PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung, berikut tugas masing-masing bagian :

1. Pimpinan HC *Center* yaitu Senior General Manager HC Center

   SGM HC *Center* bertanggung jawab atas pengelolaan SDM Perusahaan dan pengendalian implementasi kebijakan *Human Capital*, serta pengkoordinasian aktivitas operasional *Human Capital* agar mampu mendorong pencapaian sasaran unit bisnis dan meningkatkan kemudahan proses layanan kepada seluruh karyawan.

2. Deputy Senior General Manager HR *Center*

   Dalam melaksanakan tugasnya SGM HC *Center* dibantu oleh Deputy SGM HC *Center*. Deputy SGM HC *Center* fokus tugas pada pengkoordinasian dan pengendalian operasional HR *Partner* dan HR *Service*, dan tetap melapor dan mempertanggungjawabkan tugasnya kepada SGM HC *Center*.

3. Pengelolaan fungsi-fungsi operasi *Human Capital* terpusat :

   a. Bidang *Employee Relation*

   Dipimpin oleh SM *Employee Relation*, bertanggung jawab atas terselenggaranya program-program *reward, punishment* dan pemberhentian karyawan terkait disiplin, IBO / BINROH, *social responsibility*, serta pengelolaan *complain, counseling* dan *employee*

helpdesk agar sesuai dengan kebijakan yang berlaku dan menjaga motivasi karyawan.

b. Bidang HR *Capability Development*

Dipimpin oleh SM HR *Capability Development*, bertanggung jawab atas efektivitas pengembangan kompetensi SDM Perusahaan, pengembangan kompetensi *talent* dan eksekutif yang searah dengan rencana pengembangan karir, pengelolaan kinerja individu karyawan serta pengelolaan job (*Job Management*), agar mampu berkontribusi maksimal dalam mencapai sasaran unit bisnis dan perusahaan.

c. Bidang *Career & Talent Development*

Dipimpin oleh SM *Career & Talent Development*, bertanggung jawab atas efektivitas pendayagunaan keseimbangan antara kebutuhan Perusahaan dan pengembangan karir karyawan pada seluruh unit organisasi Telkom (termasuk pemenuhan kebutuhan tenaga temporer / profesional) serta pengelolaan *Talent* Perusahaan agar mampu berkontribusi maksimal dalam mencapai sasaran bisnis.

d. Bidang Fungsional *Competency Development*

Dipimpin oleh SM Fungsional *Competency Development*, bertanggung jawab atas teridentifikasinya profil kompetensi karyawan dan terwujudnya kesesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan kompetensi SDM pada setiap *Critical Stream*, agar mampu berkontribusi maksimal dalam mencapai sasaran unit bisnis.

e. Bidang *Compencation & Benefit*

dipimpin oleh SM *Compencation & Benefit*, bertanggung jawab atas akurasi & kewajaran anggaran dan realisasi beban HC *Center* (meliputi : *compensation* & *benefit*, pengembangan SDM, *reward*, *social activity*, serta BUA), dan pengelolaan adminitrasi pembayaran *Compensation & Benefit* untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen SDM.

f. Bidang HR *Information System*

Dipimpin oleh SM HR *Information System*, bertanggung jawab atas ketersediaan informasi SDM yang akurat, *valid* dan *up to date* yang diperlukan dalam penyelenggaraan manajemen SDM serta pengelolaan proses *payroll* secara terpusat.

g. Bidang Spritual Capital Management

Dipimpin oleh SM Spritual Capital Management, bertanggung jawab atas efektifitas penyelenggaraan program pembinaan spritual, sehingga selaras dengan inisiatif strategi pembinaan *human capital* dan selaras dengan pelaksanaan program pengembangan *leadership*..

4. Pengelolaan fungsi dukungan *management*, yaitu bidang *General Support*

Dipimpin oleh SM *General Support*, bertanggung jawab atas kelancaran penyelenggaraan aktivitas HC *Center* yang mencakup dukungan logistik, kesekretariatan dan administrasi perkantoran serta bertanggung jawab atas terselenggaranya perencanaan dan pengendalian performansi unit,

pengelolaan perubahan (*change management*), proses dan mutu unit serta pengelolaan *Service Level Agreement.*

5. Pengelolaan Operasional pelayanan SDM, yaitu HR *Service* yang berbasis area geografis.

   Dipimpin oleh OSM HR *Service*, bertanggung jawab atas efektivitas pelaksanaan fungsi pelayaan SDM kepada karyawan sesuai lingkup operasi pelayanannya dalam upaya pemenuhan hak-hak dan kewajiban karyawan.

6. Pengelolaan operasional pengembangan SDM, yaitu HR *Partner* yang berbasis Unit Bisnis.

Unit organisasi pelaksana operasional HC *Center* yang fokus terhadap pemberian dukungan fungsi pengembangan SDM terhadap unit-unit bisnis. Dipimpin oleh OSM HR *Partner*, bertanggung jawab atas efektivitas pelaksanaan fungsi pengembangan dan solusi dan solusi HR kepada unit organisasi Telkom tertentu, sesuai lingkup operasi pengelolaannya agar mampu mendorong pencapaian sasaran unit bisnis dan berkontribusi optimal terhadap *sustainability* perusahaan dalam jangka panjang.

4.2 Karakteristik Responden

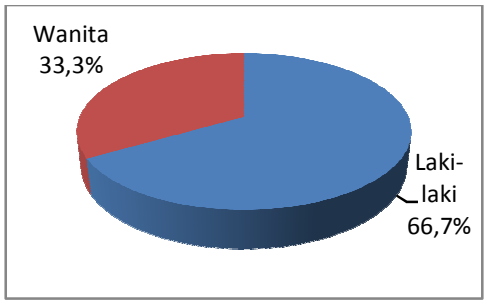
Karakteristrik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Dari hasil penyebaran kuesioner yang disebar kepada 48 orang karyawan

pada Unit Human Capital Center, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung, penulis memperoleh karakteristik dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	32	66,7
Wanita	16	33,3
Jumlah	48	100,0

Sumber: Pengolahan data kuesioner 2015



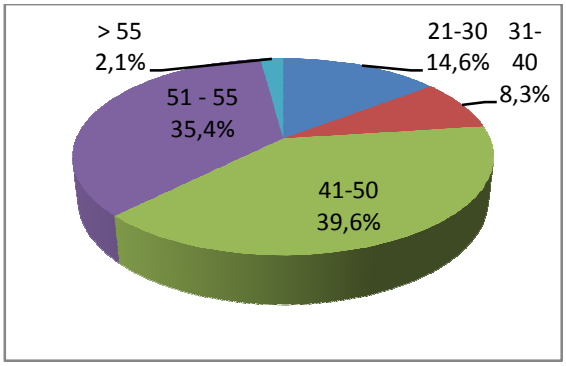
Gambar 4.2
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel dan gambar di atas menggambarkan mayoritas karyawan yang bekerja di Unit Human Capital Center, PT. Telekomunikasi Tbk. Bandung adalah laki-laki hal tersebut mungkin didasari karena lebih banyak laki-laki yang berminat bekerja dalam bidang telekomunikasi dibandingkan perempuan.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 – 30 tahun	7	14,6
31 – 40 tahun	4	8,3
41 – 50 tahun	19	39,6
51 – 55 tahun	17	35,4
>55 tahun	1	2,1
Jumlah	48	100,0

Sumber: Pengolahan data kuesioner 2015



Gambar 4.3
Data Responden Berdasarkan Usia

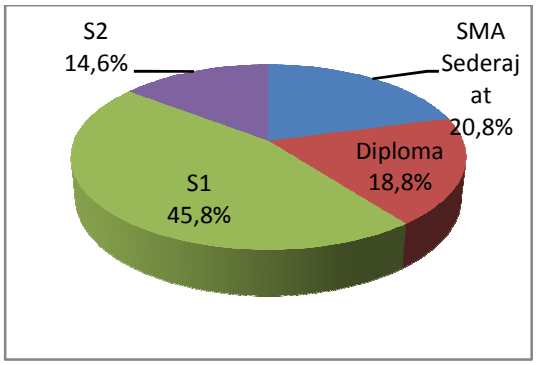
Tabel dan gambar di atas menggambarkan mayoritas karyawan yang bekerja di Unit Human Capital Center, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung berusia antara 41 tahun sampai dengan lebih dari 50 tahun. Hal ini didasarkan bahwa pada tahun penerimaan karyawan tersebut PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. mengalami masa kejayaan dimana bisnis telekomunikasi masih bersifat monopoli, sehingga membutuhkan karyawan dengan jumlah yang lebih banyak agar dapat mengelola

bisnis telekomunikasi yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. dan sisanya karyawan berusia antara 21-40 sebagai generasi penerus yang dibutuhkan agar bisnis yang dikelola dapat terus berlangsung.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Usia	Frekuensi	Persentase
SLTA	10	20,8
Diploma	9	18,8
S1	22	45,8
S2	7	14,6
Jumlah	48	100

Sumber: Pengolahan data kuesioner 2015



Gambar 4.4
Data Responden Berdasarkan Pendidikan

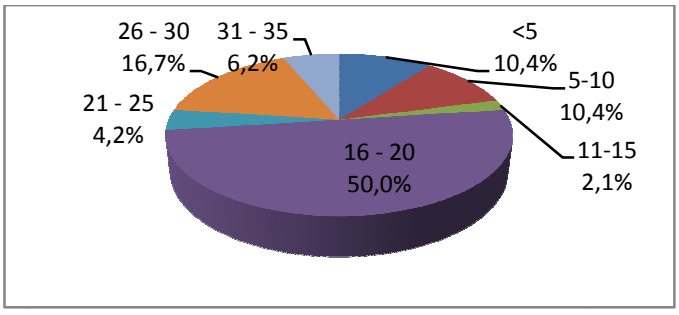
Tabel dan gambar di atas menggambarkan mayoritas karyawan yang bekerja di Unit Human Capital Center, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung merupakan lulusan S1. Tingginya minat karyawan dalam meraih pendidikan terlihat dari usaha karyawan yang secara sukarela menempuh pendidikan ke level yang lebih tinggi baik secara mandiri maupun melalui program pendidikan yang ditawarkan

perusahaan. Sisanya adalah lulusan Diploma, SLTA dan S2. Cukup baiknya tingkat pendidikan karyawan sangat berpotensi sebagai modal untuk peningkatan prestasi karyawan, dengan tingkat pendidikan S1 memungkinkan karyawan untuk lebih cepat dalam beradaptasi dengan pekerjaan dan lebih kreatif dan inovatif.. Disamping itu, dengan tingkat keterampilan yang lebih tinggi maka diharapkan karyawan dapat berprestasi dalam bekerja.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Usia	Frekuensi	Persentase
<5 tahun	5	10,4
5 – 10 tahun	5	10,4
11 – 15 tahun	1	2,1
16 – 20 tahun	24	50,0
21 – 25 tahun	2	4,2
26 – 30 tahun	8	16,7
31 - 35 tahun	3	6,3
Jumlah	48	100,0

Sumber: Pengolahan data kuesioner 2015



Gambar 4.5
Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel dan gambar di atas menggambarkan mayoritas karyawan yang bekerja pada Unit Human Capital Center, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung telah bekerja selama lebih dari 15 tahun dengan jumlah persentase sebanyak 77%, hal ini adalah wajar karena PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. merupakan salah satu perusahaan yang telah lama berdiri dan memiliki karyawan dalam jumlah yang banyak, disusul oleh responden yang telah bekerja selama 5-10 tahun dan kurang dari 5 tahun yang merupakan karyawan yang masih tergolong baru.

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan hasil jawaban dari responden berkaitan dengan penilaian prestasi kerja, promosi karyawan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung agar lebih mudah untuk dipahami.

4.3.1 Analisis Hasil Deskriptif Penilaian Prestasi Kerja

Pengukuran variabel penilaian prestasi kerja terdapat lima indikator yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, hubungan kerja, kerjasama dan penyesuaian kerja. Berikut hasil tanggapan responden dan akumulasi pengolahan kuesioner untuk indikator-indikator penilaian prestasi kerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung dengan jumlah responden sebanyak 48 orang yang disajikan pada Tabel 4.x di bawah ini.

Tabel 4.5

Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Penilaian Prestasi Kerja

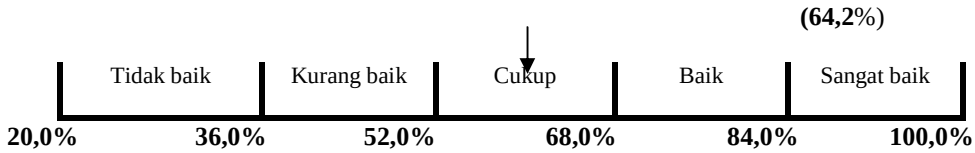
Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Kualitas Kerja	304	480	63.3	Cukup
Kuantitas Kerja	344	480	71.7	Baik
Hubungan Kerja	243	480	50.6	Kurang baik
Kerjasama	328	480	68.3	Baik
Penyesuaian Kerja	321	480	66.9	Cukup
Total	**1540**	**2400**	**64.2**	**Cukup**

Sumber : Lampiran data penelitian (2015)

Berdasarkan persentase skor mengenai penilaian prestasi kerja pada Tabel 4. di atas, maka dapat dibuat kategori yang digunakan dalam menilai secara menyeluruh skor penilaian berdasarkan jarak interval seperti yang digambarkan pada garis kontinum berikut:

Gambar 4.6

Garis Kontinum Penilaian Prestasi Kerja



Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai penilaian prestasi kerja secara menyeluruh masuk ke dalam kategori cukup karena memiliki skor nilai antara 52%-68% (Umi Narimawati, 2007:84) yaitu sebesar 64,2%. Namun jika dilihat pada setiap indikator, tanggapan responden mengenai hubungan kerja memiliki skor nilai paling rendah dibandingkan dengan indikator-indikator lainnya yaitu sebesar 50,6%, sedangkan indikator

kuantitas kerja memiliki skor nilai paling tinggi dibandingkan dengan indikator-indikator lainnya yaitu sebesar 71,7%.

Untuk memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai penilaian prestasi kerja maka penulis juga menyajikan hasil penilaian pada masing-masing butir pernyataan, yang diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator penilaian prestasi kerja yang dioperasionalisasikan menjadi 10 butir penyataan.

Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator penilaian prestasi kerja.

Tabel 4.6

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Waktu Penyelesaian Tugas

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Waktu penyelesaian pekerjaan seringkali melebihi waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	12	25,0	48
	3	Kurang setuju	18	37,5	54
	2	Tidak setuju	17	35,4	34
	1	Sangat tidak setuju	1	2,1	1
	Total		48	100	137

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 37,5% menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan waktu penyelesaian pekerjaan seringkali melebihi waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Tanggapan tersebut berarti bahwa karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut J. Ravianto (1985: 16) “Produktivitas kerja karyawan diartikan sebagai

perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta karyawan perusahaan per satuan waktu". Seorang karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan atau disepakati. Terdapat kaitan antara waktu dan hasil kerja yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seoarang tenaga kerja.

Tabel 4.7

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Jumlah Keluaran (Output) Yang Berkualitas

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Atasan saya dapat memberikan tugas yang sulit kepada saya tanpa bantuan banyak pengawasan, dan mengetahui bahwa saya akan memenuhi tenggat waktu dengan pekerjaan yang berkualitas tinggi	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	31	64,6	124
	3	Kurang setuju	10	20,8	30
	2	Tidak setuju	6	12,5	12
	1	Sangat tidak setuju	1	2,1	1
	Total		48	100	167

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 64,6% menyatakan setuju terhadap pernyataan atasan saya dapat memberikan tugas yang sulit kepada saya tanpa bantuan banyak pengawasan, dan mengetahui bahwa saya akan memenuhi tenggat waktu dengan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Hal ini berarti bahwa karyawan memiliki kesadaran dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, dan berupaya memberikan hasil yang terbaik. Menurut Soeprihantono (1988:7); mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan

selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasran/criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Sedarmayanti (2009 : 72-76), “Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas dapat mendorong pegawai yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif.

Tabel 4.8

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Dalam Pencapaian Kuantitas Pekerjaan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Banyaknya pekerjaan yang mampu saya selesaikan dalam satu hari kerja normal sesuai dengan standar pekerjaan yang ditetapkan perusahaan untuk saya selesaikan	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	33	68,8	132
	3	Kurang setuju	12	25,0	36
	2	Tidak setuju	3	6,3	6
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	174

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 68,8% menyatakan setuju terhadap pernyataan banyaknya pekerjaan yang mampu saya selesaikan dalam satu hari kerja normal sesuai dengan standar pekerjaan yang ditetapkan perusahaan untuk saya selesaikan. Tanggapan tersebut berarti bahwa karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar perusahaan dengan kesadaran yang mereka miliki. Menurut Mangkunegara (2001:67); “Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam

melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya". Dengan adanya rasa tanggungjawab atas pekerjaan yang sedang diselesaikan maka akan membantu dalam penyelesaian tugas dan tidak akan menghambat pekerjaan.

Tabel 4.9

Tanggapan Responden Mengenai Komitment Dalam Penyelesaian Tugas

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Saya sangat berkomitmen dalam pekerjaan dan perusahaan saya, dan saya memberikan ide-ide terbaik untuk meningkatkan kinerja perusahaan saya	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	30	62,5	120
	3	Kurang setuju	14	29,2	42
	2	Tidak setuju	4	8,3	8
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	170

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 62,5% menyatakan setuju terhadap pernyataan saya sangat berkomitmen dalam pekerjaan dan perusahaan saya, dan saya memberikan ide-ide terbaik untuk meningkatkan kinerja perusahaan saya. Tanggapan tersebut berarti bahwa karyawan memiliki komitment yang tinggi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka, berupa penerapan ide-ide yang menghasilkan hasil kerja atau produk terbaik. Menurut Griffin (2004:15), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Tabel 4.10

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Hubungan Kerja Dengan Atasan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Hubungan kerja antara saya dan atasan berjalan sangat baik sesuai dengan harapan saya	5	Sangat setuju	1	2,1	5
	4	Setuju	3	6,3	12
	3	Kurang setuju	14	29,2	42
	2	Tidak setuju	30	62,5	60
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	119

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 62,5% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan hubungan kerja antara saya dan atasan berjalan sangat baik sesuai dengan harapan saya. Tanggapan tersebut berarti bahwa masih terdapat hubungan yang kurang baik antara karyawan dengan atasannya. Menurut Siagian yang dikutip Sutrisno (2009:213) “Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya”. Sebaiknya seorang pemimpin dapat menjadi contoh yang baik bagi bawahnnya, dan dapat berkomunikasi dengan baik pula, sehingga bawahannya bersedia melakukan semua pekerjaan yang telah ditetapkan dengan ikhlas dan tepat waktu.

Tabel 4.11

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Ketergantungan Terhadap Karyawan Lain Dalam Penyelesaian Pekerjaan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Saya merasa tergantung dengan orang lain dalam menentukan cara/prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan saya	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	7	14,6	28
	3	Kurang setuju	14	29,2	42
	2	Tidak setuju	27	56,3	54
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	124

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 56,3% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan saya merasa tergantung dengan orang lain dalam menentukan cara/prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan saya. Tanggapan tersebut berarti bahwa karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar perusahaan dengan kemampuan yang mereka miliki tanpa harus tergantung kepada orang lain. Menurut Veizal Rivai (2004:309) “Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Setiap karyawan dalam perusahaan dalam melakukan pekerjaannya telah ditentukan jenis tugas masing-masing. Hal ini memudahkan perusahaan pada saat penilaian dan masing-masing karyawan dapat mempertanggungjawabkan setiap pencapaian kenerja yang telah mereka lakukan.

Tabel 4.12

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Kerjasama Dalam Penyelesaian Tugas

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Saya menekankan kerjasama dalam bekerja dan sesuai dengan spirit kerjasama pada perusahaan ini	5	Sangat setuju	1	2,1	5
	4	Setuju	20	41,7	80
	3	Kurang setuju	18	37,5	54
	2	Tidak setuju	9	18,8	18
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	157

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 41,7% menyatakan setuju terhadap pernyataan saya menekankan kerjasama dalam bekerja dan sesuai dengan spirit kerjasama pada perusahaan ini. Tanggapan tersebut berarti bahwa pada dasarnya karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar perusahaan, baik perorangan maupun bekerja dalam kelompok. Menurut Soerjono Soekanto (2006: 66) kerjasama merupakan suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.

Tabel 4.13

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Usaha Menjalin Kerjasama Dalam Penyelesaian Tugas

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Hubungan dengan sesama pegawai selalu terjaga dengan baik	5	Sangat setuju	3	6,3	15
	4	Setuju	26	54,2	104
	3	Kurang setuju	14	29,2	42
	2	Tidak setuju	5	10,4	10
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	171

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 54,2% menyatakan setuju terhadap pernyataan hubungan dengan sesama pegawai selalu terjaga dengan baik. Tanggapan tersebut berarti bahwa karyawan dalam bekerja tetap menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja lainnya, guna menjalin silaturahmi dan dalam rangka pemenuhan target perusahaan. Menurut Soerjono Soekanto (2006:66) kerjasama merupakan suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.

Tabel 4.14

Tanggapan Responden Mengenai Penilaian Perusahaan Terhadap Efektifitas Cara Berfikir Karyawan Dalam Bekerja

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Sebagai karyawan saya mampu mengerjakan hal yang berbeda dari waktu ke waktu secara mandiri	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	21	43,8	84
	3	Kurang setuju	17	35,4	51
	2	Tidak setuju	10	20,8	20
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		55	100	155

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 43,8% menyatakan setuju terhadap pernyataan sebagai karyawan saya mampu mengerjakan hal yang berbeda dari waktu ke waktu secara mandiri. Tanggapan tersebut berarti bahwa karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar perusahaan dengan pengetahuan dan kemampuan yang mereka miliki. Rivai dan Mulyadi (2012:246), menyatakan

keterlibatan kerja adalah derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya penting untuk harga diri.

Tabel 4.15

Tanggapan Responden Mengenai Penilaian Perusahaan Terhadap Perubahan Di Perusahaan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Sebagai karyawan saya mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan yang berlaku di perusahaan dan perubahan teknologi yang begitu pesat	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	30	62,5	120
	3	Kurang setuju	10	20,8	30
	2	Tidak setuju	8	16,7	16
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	166

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 62,5% menyatakan setuju terhadap pernyataan sebagai karyawan saya mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan yang berlaku di perusahaan dan perubahan teknologi yang begitu pesat. Tanggapan tersebut berarti bahwa karyawan mampu beradaptasi dengan cepat setiap kali ada perubahan dalam perusahaan. Menurut Garvin (2000:11) “Pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentrasfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilaku anggotanya untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan baru. Perusahaan sebaiknya mengkomunikasikan dengan baik setiap transformasi dilakukan, dan mempersiapkan seluruh karyawannya agar dapat menyesuaikan diri perubahan yang terjadi, karena pada hakekatnya perubahan itu abadi.

Tabel 4.16

Rekapitulasi Responden Untuk Variabel Penilaian Prestasi Kerja

No	Pernyataan	Frekuensi Skor					Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kesimpulan
		5	4	3	2	1				
1	Waktu penyelesaian pekerjaan seringkali melebihi waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.	0	12	18	17	1	137	240	57,1	Cukup
2	Atasan saya dapat memberikan tugas yang sulit kepada saya tanpa bantuan banyak pengawasan, dan mengetahui bahwa saya akan memenuhi tenggat waktu dengan pekerjaan yang berkualitas tinggi	0	31	10	6	1	167	240	69,6	Baik
3	Banyaknya pekerjaan yang mampu saya selesaikan dalam satu hari kerja normal sesuai dengan standar pekerjaan yang ditetapkan perusahaan untuk saya selesaikan	0	33	12	3	0	174	240	72,5	Baik
4	Saya sangat berkomitmen dalam pekerjaan dan perusahaan saya, dan saya memberikan ide-ide terbaik untuk meningkatkan kinerja perusahaan saya	0	30	14	4	0	170	240	70,8	Baik
5	Hubungan kerja antara saya dan atasan berjalan sangat baik sesuai dengan harapan saya	1	3	14	30	0	119	240	49,6	Kurang Baik
6	Saya merasa tergantung dengan orang lain dalam menentukan cara/prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan saya	0	7	14	27	0	124	240	51,7	Kurang Baik
7	Saya menekankan kerjasama dalam bekerja dan sesuai dengan spirit kerjasama pada perusahaan ini	1	20	18	9	0	157	240	65,4	Cukup
8	Hubungan dengan sesama pegawai selalu terjaga dengan baik	3	26	14	5	0	171	240	71,3	Baik
9	Sebagai karyawan saya mampu mengerjakan hal yang berbeda dari waktu ke waktu secara mandiri	0	21	17	10	0	155	240	64,6	Cukup
10	Sebagai karyawan saya mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan yang berlaku di perusahaan dan perubahan teknologi yang begitu pesat	0	30	10	8	0	166	240	69,2	Baik
Total							1540	2400	64,2	Cukup

Sumber : Kuesioner yang telah diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 4. di atas, dapat diketahui bahwa penilaian prestasi kerja memiliki total skor senilai 1540 (64,2%) dari skor ideal 2400 sehingga termasuk dalam kategori cukup secara keseluruhan indikator.

4.3.2 Analisis Hasil Deskriptif Promosi Karyawan

Pengukuran variabel promosi digunakan delapan indikator yaitu disiplin, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikasi dan pendidikan. Berikut ini hasil tanggapan responden dan akumulasi pengolahan kuesioner untuk indikator-indikator promosi jabatan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. dengan jumlah responden sebanyak 48 orang.

Tabel 4.17

Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Promosi Karyawan

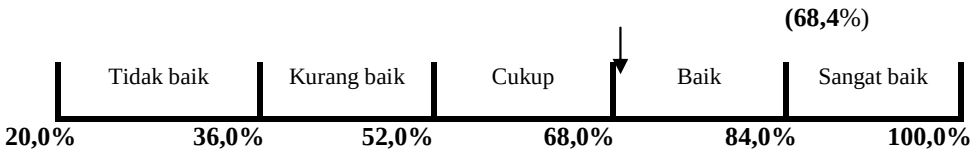
Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Disiplin	324	480	67.5	Cukup
Prestasi Kerja	322	480	67.1	Cukup
Kerjasama	310	480	64.6	Cukup
Kecakapan	371	480	77.3	Baik
Loyalitas	335	480	69.8	Baik
Kepemimpinan	339	480	70.6	Baik
Komunikasi	320	480	66.7	Cukup
Pendidikan	307	480	64.0	Cukup
Total	**2628**	**3840**	**68.4**	**Baik**

Sumber : Lampiran data penelitian (2015)

Berdasarkan persentase skor mengenai promosi karyawan pada Tabel 4. di atas, maka dapat dibuat kategori yang digunakan dalam menilai secara menyeluruh

skor penilaian berdasarkan jarak interval seperti yang digambarkan pada garis kontinum berikut:

Gambar 4.7
Garis Kontinum Promosi Karyawan



Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai promosi karyawan secara menyeluruh masuk ke dalam kategori baik karena memiliki skor nilai antara 68%-84% (Umi Narimawati, 2007:84) yaitu sebesar 68,4%. Namun jika dilihat pada setiap indikator, tanggapan responden mengenai pendidikan memiliki skor nilai paling rendah dibandingkan dengan indikator-indikator lainnya yaitu sebesar 64,0%, sedangkan indikator kecakapan memiliki skor nilai paling tinggi dibandingkan dengan indikator-indikator lainnya yaitu sebesar 77,3%.

Untuk memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai penilaian prestasi kerja maka penulis juga menyajikan hasil penilaian pada masing-masing butir pernyataan, yang diukur dengan menggunakan 8 (delapan) indikator promosi karyawan yang dioperasionalisasikan menjadi 16 butir penyataan.

Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator promosi karyawan.

Tabel 4.18

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Kedisiplinan Dalam Tugas

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Kedisiplinan yang diterapkan selama ini tidak memberatkan saya	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	36	75,0	144
	3	Kurang setuju	9	18,8	27
	2	Tidak setuju	3	6,3	6
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	177

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 75,0% menyatakan setuju terhadap pernyataan kedisiplinan yang diterapkan selama ini tidak memberatkan saya. Tanggapan tersebut berarti bahwa karyawan menyadari kedisiplinan termasuk dalam peraturan perusahaan yang harus ditaati. Menurut Hasibuan (2012:193) “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.” Kedisiplin sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui kedisiplinan seorang karyawan selain menghargai dirinya sendiri juga menghargai orang lain.

Tabel 4.19

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Ketaatan Terhadap Peraturan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Tingkat kedisiplinan tidak berpengaruh terhadap peningkatan karir karyawan	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	17	35,4	68
	3	Kurang setuju	17	35,4	51
	2	Tidak setuju	14	29,2	28
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	147

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian responden yaitu sebanyak 35,4% menyatakan setuju terhadap pernyataan tingkat kedisiplinan tidak berpengaruh terhadap peningkatan karir karyawan, dan sebanyak 35,4% menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan tingkat kedisiplinan tidak berpengaruh terhadap peningkatan karir karyawan. Hal ini berarti bahwa karyawan memiliki pendapat yang berbeda mengenai kedisiplinan kaitannya dengan peningkatan karir karyawan. Karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya (Rivai, 2005). Kedisiplinan yang dibangun sebagai awal dalam bekerja akan membentuk karakter karyawan yang baik. Soeprihanto (2000) menyatakan pengembangan karir adalah suatu kemungkinan-kemungkinan seorang pegawai sebagai individu dapat naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan pegawai tersebut sehingga dapat tercapai kepuasan kerja yang mendorong peningkatan prestasi

dan perkembangan pribadinya, disesuaikan dengan rencana yang telah diatur oleh organisasi

Tabel 4.20

Tanggapan Responden Mengenai Perusahaan Mempertimbangkan Prestasi Kerja Karyawan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Promosi jabatan dilakukan berdasarkan penilaian prestasi kerja karyawan	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	21	43,75	84
	3	Kurang setuju	24	50,0	72
	2	Tidak setuju	3	6,25	6
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	162

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 50,0% menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan promosi jabatan dilakukan berdasarkan penilaian prestasi kerja karyawan. Tanggapan tersebut berarti bahwa penilaian prestasi kerja sebaiknya digunakan sebagai salah satu syarat dalam pemberian promosi kepada karyawan yang akan menduduki jabatan yang lebih tinggi. Menurut Martoyo (2007:89) “Setiap penilaian prestasi kerja harus benar-benar memiliki tujuan yang jelas, apa yang ingin dicapai. Tujuan yang ingin dicapai dengan penilaian tersebut dapat bermacam-macam, antara lain untuk mengidentifikasi para karyawan mana yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan, menetapkan kenaikan gaji, menetapkan pemindahan karyawan kepenugasan baru dan mengidentifikasi para karyawan yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi”.

Tabel 4.21

Tanggapan Responden Mengenai Perusahaan Mempertimbangkan Prestasi Kerja Karyawan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Hasil kerja yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan pada pegawai	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	19	39,6	76
	3	Kurang setuju	26	54,2	78
	2	Tidak setuju	3	6,3	6
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	160

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 54,2% menyatakan setuju terhadap pernyataan hasil kerja yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan pada pegawai. Tanggapan tersebut berarti bahwa karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar perusahaan dengan pengetahuan yang mereka miliki. Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:117) “Jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap karyawan yang berdasarkan asas keadilan dan objektivitas akan mendorong karyawan bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran perusahaan yang optimal dapat tercapai”.

Tabel 4.22

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Kerjasama Dengan Atasan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Terdapat kerjasama yang harmonis antara karyawan dengan pimpinan di perusahaan ini	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	17	35,4	68
	3	Kurang setuju	24	50,0	72
	2	Tidak setuju	7	14,6	14
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	154

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 50,0% menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan terdapat kerjasama yang harmonis antara karyawan dengan pimpinan di perusahaan ini. Tanggapan tersebut berarti bahwa masih terdapat hubungan yang kurang baik antara karyawan dengan atasannya. Menurut Dubrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah. Sebaiknya seorang pemimpin dapat menjadi contoh yang baik bagi bawahnnya, dan dapat berkomunikasi dengan baik pula, sehingga bawahannya bersedia melakukan semua pekerjaan yang telah ditetapkan dengan ikhlas dan tepat waktu.

Tabel 4.23

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Kerjasama Dengan Pemberian Reward

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Menurut saya, pegawai yang memiliki keahlian dan dapat bekerjasama dalam pekerjaannya menjadi prioritas pertama perusahaan dalam memberikan kesempatan promosi jabatan	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	18	37,5	72
	3	Kurang setuju	24	50,0	72
	2	Tidak setuju	6	12,5	12
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	156

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 50,0% menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan menurut saya, pegawai yang memiliki keahlian dan dapat bekerjasama dalam pekerjaannya menjadi prioritas pertama perusahaan dalam memberikan kesempatan promosi jabatan. Menurut Gomes (2003:214) Pengembangan karir adalah outcomes yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir institusi (organisasi).

Tabel 4.24

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Kemampuan Dalam Pelaksanaan Pekerjaan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Keahlian yang saya miliki menentukan keberhasilan saya dalam bekerja	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	43	89,6	172
	3	Kurang setuju	4	8,3	12
	2	Tidak setuju	1	2,1	2
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	186

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 89,6% menyatakan setuju terhadap pernyataan keahlian yang saya miliki menentukan keberhasilan saya dalam bekerja. Tanggapan tersebut berarti bahwa karyawan menyadari dengan kemampuan dan pengetahuan yang mereka miliki, mereka dapat berkontribusi lebih terhadap perusahaan. Menurut Moekijat (1999:166) "Kemampuan adalah keahlian dan keterampilan sumber daya manusia yang penting bagi organisasi dan penting untuk masyarakat dan tidak boleh di abaikan.

Tabel 4.25

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Pengetahuan Yang Mendukung Pelaksanaan Tugas Sehari-hari

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Jika mengalami kesulitan dalam pekerjaan, saya tahu apa yang harus saya lakukan untuk menyelesaikan	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	41	85,4	164
	3	Kurang setuju	7	14,6	21
	2	Tidak setuju	0	0,0	0
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	185

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 85,4% menyatakan setuju terhadap pernyataan jika mengalami kesulitan dalam pekerjaan, saya tahu apa yang harus saya lakukan untuk menyelesaikan. Tanggapan tersebut berarti bahwa karyawan mampu mencari solusi terbaik terhadap setiap permasalahan yang mereka

hadapi. Lowster dan Poter mendefinisikan, kemampuan sebagai karakteristik individual seperti *intelegensia, manual skill, traits* yang merupakan kekuatan potensial seseorang untuk berbuat d an sifatnya stabil (As'ad 2000 : 61).

Tabel 4.26

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Loyalitas Terhadap Perusahaan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Saya merasa bangga bekerja di perusahaan ini dan tidak berniat mencari pekerjaan di perusahaan lain	5	Sangat setuju	2	4,2	10
	4	Setuju	24	50,0	96
	3	Kurang setuju	22	45,8	66
	2	Tidak setuju	0	0,0	0
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	172

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 50,0% menyatakan setuju terhadap pernyataan saya merasa bangga bekerja di perusahaan ini dan tidak berniat mencari pekerjaan di perusahaan lain. Tanggapan tersebut berarti bahwa karyawan menunjukkan kebanggaannya terhadap perusahaan dan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan. Menurut Steers & Porter dalam Nitisemito (2002:177) berpendapat bahwa Loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim.

Tabel 4.27

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Loyalitas Terhadap Perusahaan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Saya merasa terpaksa bekerja di perusahaan ini karena saya membutuhkan pekerjaan	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	22	45,8	88
	3	Kurang setuju	23	47,9	69
	2	Tidak setuju	3	6,3	6
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	163

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 47,9% menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan saya merasa terpaksa bekerja di perusahaan ini karena saya membutuhkan pekerjaan. Tanggapan tersebut berarti bahwa karyawan menunjukkan kebanggaannya terhadap perusahaan dan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan. Steers & Porter dalam Nitisemito (2002:177) berpendapat bahwa Loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasikan tempat kerjanya yang ditunjukan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya

Tabel 4.28
Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Kemampuan Mengambil Keputusan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Menurut saya, perusahaan sudah menetapkan kepemimpinan sebagai salah satu syarat dalam promosi jabatan	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	37	77,1	148
	3	Kurang setuju	11	22,9	33
	2	Tidak setuju	0	0,0	0
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	181

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 77,1% menyatakan setuju terhadap pernyataan menurut saya, perusahaan sudah menetapkan kepemimpinan sebagai salah satu syarat dalam promosi jabatan. Tanggapan tersebut berarti bahwa karyawan menilai kepemimpinan dianggap penting dimiliki setiap karyawan ketika menempati jabatan yang lebih tinggi. Menurut Suwatno, (dalam Yulianti 2009 : 98) syarat promosi adalah : kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif, dan pendidikan.

Tabel 4.29
Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Kemampuan Membentuk Team Work

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Keberadaan para supervisi atau pimpinan bagi para karyawan pada umumnya sangat dibutuhkan	5	Sangat setuju	1	2,1	5
	4	Setuju	19	39,6	76
	3	Kurang setuju	21	43,8	63
	2	Tidak setuju	7	14,6	14
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	158

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 43,8% menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan keberadaan para supervisi atau pimpinan bagi para karyawan pada umumnya sangat dibutuhkan. Tanggapan tersebut berarti karyawan menganggap keberadaan pimpinan bukanlah yang sangat diperlukan dalam kegiatan di perusahaan, mereka dapat menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan secara sesuai dengan uraian pekerjaan yang diberikan. Menurut Khairul (2001:23) "Kemampuan supervisi untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan merupakan satu faktor penting bagi kepuasan karyawan".

Tabel 4.30

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Komunikasi Dengan Atasan Dan Rekan Kerja

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Saya dan rekan kerja dapat memberikan umpan balik bagi perusahaan untuk proses penyelesaian tugas	5	Sangat setuju	1	2,1	5
	4	Setuju	22	45,8	88
	3	Kurang setuju	19	39,6	57
	2	Tidak setuju	6	12,5	12
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	162

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 45,8% menyatakan setuju terhadap pernyataan saya dan rekan kerja dapat memberikan umpan balik bagi perusahaan untuk proses penyelesaian tugas. Tanggapan tersebut menunjukkan bahwa karyawan menyadari bekerja dalam organisasi tidak terlepas dengan bekerja

dalam tim. Menurut Muhammad Rukhyat Noor (2001) “Faktor rekan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dapat bekerjasama dan menyesuaikan diri dengan rekan kerjanya akan lebih produktif daripada karyawan yang tidak dapat melakukannya.

Tabel 4.31

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Komunikasi Dengan Atasan Dan Rekan Kerja

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Dengan komunikasi yang baik dengan semua unit, tugas dapat diselesaikan dengan tuntas dan tepat waktu	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	20	41,7	80
	3	Kurang setuju	22	45,8	66
	2	Tidak setuju	6	12,5	12
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	158

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 45,8% menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan dengan komunikasi yang baik dengan semua unit, tugas dapat diselesaikan dengan tuntas dan tepat waktu. Tanggapan tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak sepenuhnya menilai komunikasi dapat menyelesaikan semua permasalahan. Pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (Muhammad, 2009 : 68).

Tabel 4.32

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Menurut saya, perusahaan sudah menetapkan pendidikan sebagai salah satu syarat dalam promosi jabatan	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	16	33,3	64
	3	Kurang setuju	22	45,8	66
	2	Tidak setuju	9	18,8	18
	1	Sangat tidak setuju	1	2,1	1
	Total		48	100	149

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 45,8% menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan menurut saya, perusahaan sudah menetapkan pendidikan sebagai salah satu syarat dalam promosi jabatan. Tanggapan tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa pendidikan perlu untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Menurut Suwatno, (dalam Yulianti 2009 : 98) syarat promosi adalah : kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif, dan pendidikan.

Tabel 4.33

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Tingkat pendidikan bukan merupakan syarat mutlak dalam pemberian promosi jabatan	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	20	41,7	80
	3	Kurang setuju	22	45,8	66
	2	Tidak setuju	6	12,5	12
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	158

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 4.8 di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 45,8% menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan tingkat pendidikan bukan merupakan syarat mutlak dalam pemberian promosi jabatan. Tanggapan tersebut menunjukkan bahwa pendidikan bukanlah satu-satunya syarat bagi perusahaan untuk memberikan promosi kepada karyawan. Menurut Suwatno, (dalam Yulianti 2009 : 98) syarat promosi adalah : kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif, dan pendidikan.

Tabel 4.34

Rekapitulasi Responden untuk Variabel Promosi Karyawan

No	Pernyataan	Frekuensi Skor					Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kesimpulan
		5	4	3	2	1				
1	Kedisiplinan yang diterapkan selama ini tidak memberatkan saya.	0	36	9	3	0	177	240	73,8	Baik
2	Tingkat kedisiplinan tidak berpengaruh terhadap peningkatan karir karyawan	0	17	17	14	0	147	240	61,3	Cukup
3	Promosi jabatan dilakukan berdasarkan penilaian prestasi kerja karyawan	0	21	24	3	0	162	240	67,5	Cukup
4	Hasil kerja yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan pada pegawai	0	19	26	3	0	160	240	66,7	Cukup
5	Terdapat kerjasama yang harmonis antara karyawan dengan pimpinan di perusahaan ini	0	17	24	7	0	154	240	64,2	Cukup
6	Menurut saya, pegawai yang memiliki keahlian dan dapat bekerjasama dalam pekerjaannya menjadi prioritas pertama perusahaan dalam memberikan kesempatan promosi jabatan	0	18	24	6	0	156	240	65,0	Cukup
7	Keahlian yang saya miliki menentukan keberhasilan saya dalam bekerja	0	43	4	1	0	186	240	77,5	Baik
8	Jika mengalami kesulitan dalam pekerjaan, saya tahu apa yang harus saya lakukan untuk menyelesaikan	0	41	7	0	0	185	240	77,1	Baik

9	Saya merasa bangga bekerja di perusahaan ini dan tidak berniat mencari pekerjaan di perusahaan lain	2	24	22	0	0	172	240	71,7	Baik
10	Saya merasa terpaksa bekerja di perusahaan ini karena saya membutuhkan pekerjaan.	0	22	23	3	0	163	240	67.9	Cukup
11	Menurut saya, perusahaan sudah menetapkan kepemimpinan sebagai salah satu syarat dalam promosi jabatan	0	37	11	0	0	181	240	75,4	Baik
12	Keberadaan para supervisi atau pimpinan bagi para karyawan pada umumnya sangat dibutuhkan	1	19	21	7	0	158	240	65,8	Cukup
13	Saya dan rekan kerja dapat memberikan umpan balik bagi perusahaan untuk proses penyelesaian tugas	1	22	19	6	0	162	240	67,5	Cukup
14	Dengan komunikasi yang baik dengan semua unit, tugas dapat diselesaikan dengan tuntas dan tepat waktu	0	20	22	6	0	158	240	65,8	Cukup
15	Menurut saya, perusahaan sudah menetapkan pendidikan sebagai salah satu syarat dalam promosi jabatan	0	16	22	9	1	149	240	62,1	Cukup
16	Tingkat pendidikan bukan merupakan syarat mutlak dalam pemberian promosi jabatan	0	20	22	6	0	158	240	65,8	Cukup
Total							2628	3840	68,4	Baik

Sumber : Kuesioner yang telah diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 4. di atas, dapat diketahui bahwa promosi karyawan memiliki total skor senilai 2628 (68,4%) dari skor ideal 3840 sehingga termasuk dalam kategori baik secara keseluruhan indikator.

4.3.3 Analisis Hasil Deskriptif Kepuasan Kerja Karyawan

Pengukuran variabel kepuasan kerja karyawan terdapat empat indikator yaitu gaji, promosi, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Berikut ini hasil tanggapan responden dan akumulasi pengolahan kuesioner untuk indikator-indikator kepuasan

kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung dengan jumlah responden sebanyak 48 orang.

Tabel 4.35

Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan

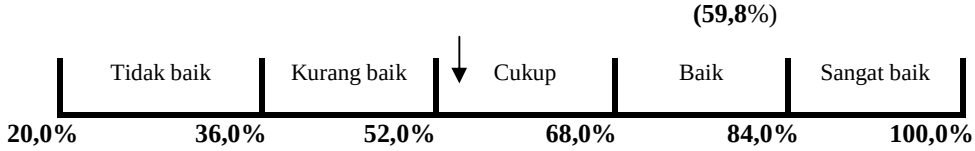
Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Gaji	251	480	52.3	Cukup
Promosi	250	480	52.1	Cukup
Rekan Kerja	320	480	66.7	Cukup
Pekerjaan itu sendiri	328	480	68.3	Baik
Total	**1149**	**1920**	**59,8**	**Cukup**

Sumber : Lampiran data penelitian (2015)

Berdasarkan persentase skor mengenai kepuasan kerja karyawan pada Tabel 4.5 di atas, maka dapat dibuat kategori yang digunakan dalam menilai secara menyeluruh skor penilaian berdasarkan jarak interval seperti yang digambarkan pada garis kontinum berikut:

Gambar 4.8

Garis Kontinum Kepuasan Kerja Karyawan



Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai kepuasan kerja karyawan secara menyeluruh masuk ke dalam kategori cukup karena memiliki skor nilai antara 52%-68% (Umi Narimawati, 2007:84) yaitu sebesar 59,8%. Namun jika dilihat pada setiap indikator,

tanggapan responden mengenai promosi memiliki skor nilai paling rendah dibandingkan dengan indikator-indikator lainnya yaitu sebesar 52,1%, sedangkan indikator pekerjaan itu sendiri memiliki skor nilai paling tinggi dibandingkan dengan indikator-indikator lainnya yaitu sebesar 68,36%.

Untuk memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai kepuasan kerja karyawan maka penulis juga menyajikan hasil penilaian pada masing-masing butir pernyataan, yang diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator kepuasan kerja karyawan yang dioperasionalisasikan menjadi 8 butir penyataan.

Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator kepuasan kerja karyawan.

Tabel 4.36

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Pendapatan Yang Diterima Karyawan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Gaji yang saya terima saat ini sudah dapat memenuhi kebutuhan hidup seperti kebutuhan keluarga, pendidikan anak, kesehatan dan sebagainya	5	Sangat setuju	1	2,1	5
	4	Setuju	12	25,0	48
	3	Kurang setuju	14	29,2	42
	2	Tidak setuju	12	25,0	24
	1	Sangat tidak setuju	9	18,8	9
	Total		48	100	128

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 29,2% menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan gaji yang saya terima saat ini sudah dapat memenuhi kebutuhan hidup seperti kebutuhan keluarga, pendidikan anak, kesehatan dan sebagainya.

Tanggapan tersebut berarti bahwa perusahaan selama ini belum sepenuhnya dapat memberikan gaji yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000:187) tujuan pemberian kesejahteraan adalah : "Untuk meningkatkan kesetiaan dan ketertarikan pegawai dengan persahaan, memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi pegawai beserta keluarganya, memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas karyawan, serta menurunkan tingkat absensi untuk menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman dan membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan".

Tabel 4.37

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Pendapatan Yang Diterima Karyawan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Kebutuhan finansial saya terpenuhi dengan baik karena sistem remunerasi (sistem penggajian) di perusahaan ini sesuai dengan harapan saya	5	Sangat setuju	1	2,1	5
	4	Setuju	4	8,3	16
	3	Kurang setuju	19	39,6	57
	2	Tidak setuju	21	43,8	42
	1	Sangat tidak setuju	3	6,3	3
	Total		48	100	123

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 43,8% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan kebutuhan finansial saya terpenuhi dengan baik karena sistem remunerasi (sistem penggajian) di perusahaan ini sesuai dengan harapan saya. Hal ini berarti bahwa sistem pemberian remunerasi di perusahaan belum dapat memenuhi harapan karyawan. Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2005:244) "Kompensasi

adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji upah, bonus, insentif, dan tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain".

Tabel 4.38

Tanggapan Responden Mengenai Kesempatan Mengembangkan Karir Karyawan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Menurut saya kebutuhan pengembangan karir saya terpenuhi dengan baik dengan adanya system pengembangan karir yang jelas di perusahaan ini	5	Sangat setuju	2	4,2	10
	4	Setuju	4	8,3	16
	3	Kurang setuju	21	43,8	63
	2	Tidak setuju	20	41,7	40
	1	Sangat tidak setuju	1	2,1	1
	Total		48	100	130

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 43,8% menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan menurut saya kebutuhan pengembangan karir saya terpenuhi dengan baik dengan adanya system pengembangan karir yang jelas di perusahaan ini. Tanggapan tersebut berarti bahwa perusahaan belum sepenuhnya menerapkan sistem pengembangan karir karyawan dengan baik. Menurut Fubrin dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara (2001:77) mendefinisikan "Pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum".

Tabel 4.39

Tanggapan Responden Mengenai Kesempatan Mengembangkan Karir Karyawan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi setiap karyawan untuk mendapat kesempatan promosi jabatan	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	7	14,6	28
	3	Kurang setuju	10	20,8	30
	2	Tidak setuju	31	64,6	62
	1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0
	Total		48	100	120

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 64,6% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi setiap karyawan untuk mendapat kesempatan promosi jabatan. Tanggapan tersebut menunjukkan bahwa pemberian promosi jabatan di perusahaan tidak diberlakukan secara terbuka, sehingga karyawan merasa tidak mendapat kesempatan yang dalam pemberian promosi jabatan. Menurut Fathoni (2006:101) “Promosi jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap karyawan yang berdasarkan atas azas keadilan dan objektivitas akan mendorong karyawan lebih giat, semangat, disiplin, dan berprestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran perusahaan yang optimal dapat dicapai”.

Tabel 4.40

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Hubungan Antara Karyawan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Saya memiliki rekan kerja yang sangat kooperatif dan dapat berinteraksi dengan rekan kerja di kantor	5	Sangat setuju	5	10,4	25
	4	Setuju	28	58,3	112
	3	Kurang setuju	4	8,3	12
	2	Tidak setuju	10	20,8	20
	1	Sangat tidak setuju	1	2,1	1
	Total		48	100	170

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 58,3% menyatakan setuju terhadap pernyataan saya memiliki rekan kerja yang sangat kooperatif dan dapat berinteraksi dengan rekan kerja di kantor. Tanggapan tersebut menunjukkan bahwa karyawan mampu bekerja bersama-sama dengan karyawan lainnya demi terwujudnya tujuan perusahaan. Menurut Tracy (2006:34) “Kerja tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Kerja tim dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan diantara bagian-bagian perusahaan. Kerja tim beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan

Tabel 4.41

Tanggapan Responden Mengenai Konflik Yang Terjadi Antara Rekan Kerja

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Saya tidak membantu rekan kerja yang lain agar membuat kinerja mereka terlihat baik, karena saya tidak mendapatkan manfaat apapun dari hasil pekerjaan tersebut	5	Sangat setuju	5	10,4	25
	4	Setuju	13	27,1	52
	3	Kurang setuju	15	31,3	45
	2	Tidak setuju	13	27,1	26
	1	Sangat tidak setuju	2	4,2	2
	Total		48	100	150

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 31,3% menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan saya tidak membantu rekan kerja yang lain agar membuat kinerja mereka terlihat baik, karena saya tidak mendapatkan manfaat apapun dari hasil pekerjaan tersebut. Tanggapan tersebut menunjukkan bahwa karyawan mampu bekerja sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Tovey, M (dalam Irianto, 2001:76) mengartikan skill tidak hanya berkaitan dengan keahlian seseorang untuk mengerjakan sesuatu yang bersifat tangible. Selain physical, makna skill juga mengacu pada persoalan mental, manual, motorik, perceptual dan bahkan social abilities seseorang.

Tabel 4.42

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kesulitan Dalam Penyelesaian Pekerjaan

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Pekerjaan saya memberi saya peluang berkembang dan menggunakan berbagai keahlian yang saya miliki	5	Sangat setuju	3	6,3	15
	4	Setuju	34	70,8	136
	3	Kurang setuju	8	16,7	24
	2	Tidak setuju	2	4,2	4
	1	Sangat tidak setuju	1	2,1	1
	Total		48	100	180

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 70,8% menyatakan setuju terhadap pernyataan pekerjaan saya memberi saya peluang berkembang dan menggunakan berbagai keahlian yang saya miliki. Tanggapan tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi dan sikap untuk dapat berkembang kearah yang lebih baik dalam bekerja sesuai standar perusahaan dengan keahlian yang mereka miliki. Sikap yang demikian akan mendorong seseorang untuk tidak cepat puas, akan tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan (Sutrisno, 2009: 100). Menurut Wahjosumidjo (1984) dalam buku Yuli (2005: 142) mendefenisikan motivasi sebagai suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang.

Tabel 4.43

Tanggapan Responden Mengenai Tingkat Kenyamanan Dalam Bekerja

Pernyataan	Bobot Nilai	Alternatif Jawaban	F	%	Skor
Saya merasa pekerjaan saya tidak lebih menarik daripada kegiatan-kegiatan saya yang lain	5	Sangat setuju	0	0,0	0
	4	Setuju	11	22,9	44
	3	Kurang setuju	32	66,7	96
	2	Tidak setuju	3	6,3	6
	1	Sangat tidak setuju	2	4,2	2
	Total		48	100	148

Sumber : Data primer yang telah diolah (2015)

Berdasarkan hasil tanggapan responden seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4. di atas, sebagian besar responden yaitu sebanyak 66,7% menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan saya merasa pekerjaan saya tidak lebih menarik daripada kegiatan-kegiatan saya yang lain. Tanggapan tersebut menunjukkan sebagian karyawan merasa bahwa apa yang mereka kerjakan saat ini kurang begitu menarik. Menurut Marciano (2010) mendefenisikan keterikatan kerja karyawan sebagai luasan dimana seseorang itu komit, berdedikasi dan loyal dengan organisasi, supervisor, pekerjaan dan koleganya.

Tabel 4.44

Rekapitulasi Responden Untuk Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

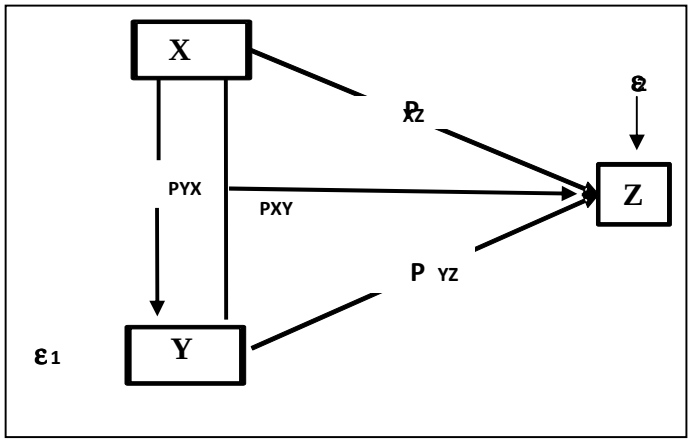
No	Pernyataan	Frekuensi Skor					Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kesimpulan
		5	4	3	2	1				
1	Gaji yang saya terima saat ini sudah dapat memenuhi kebutuhan hidup seperti kebutuhan keluarga, pendidikan anak, kesehatan dan sebagainya.	1	12	14	12	9	128	240	53,3	Cukup
2	Kebutuhan finansial saya terpenuhi dengan baik karena sistem remunerasi (sistem penggajian) di perusahaan ini sesuai dengan harapan saya	1	4	19	21	3	123	240	51,3	Kurang Baik
3	Menurut saya kebutuhan pengembangan karir saya terpenuhi dengan baik dengan adanya system pengembangan karir yang jelas di perusahaan ini	2	4	21	20	1	130	240	54,2	Cukup
4	Perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi setiap karyawan untuk mendapat kesempatan promosi jabatan	0	7	10	31	0	120	240	50,0	Kurang Baik
5	Saya memiliki rekan kerja yang sangat kooperatif dan dapat berinteraksi dengan rekan kerja di kantor	5	28	4	10	1	170	240	70,8	Baik
6	Saya tidak membantu rekan kerja yang lain agar membuat kinerja mereka terlihat baik, karena saya tidak mendapatkan manfaat apapun dari hasil pekerjaan tersebut	5	13	15	13	2	150	240	62,5	Cukup
7	Pekerjaan saya memberi saya peluang berkembang dan menggunakan berbagai keahlian yang saya miliki	3	34	8	2	1	180	240	75,0	Baik
8	Saya merasa pekerjaan saya tidak lebih menarik daripada kegiatan-kegiatan saya yang lain	0	11	32	3	2	148	240	61,7	Cukup
Total							1149	1920	59,8	Cukup

Sumber : Kuesioner yang telah diolah (2015)

Berdasarkan Tabel4.18 di atas, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki total skor senilai 1149 (59,8%) dari skor ideal 1920 sehingga termasuk dalam kategori cukup secara keseluruhan indikator.

4.4 Analisis Verifikatif

Semakin baik penilaian prestasi kerja diharapkan akan meningkatkan promosi karyawan sehingga kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. Berdasarkan data yang sudah dikumpulkan melalui kuesioner, pada bagian ini akan diuji pengaruh penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengujian akan dilakukan dua tahap, dimana pada tahap pertama akan diuji pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi karyawan, kemudian pada tahap kedua akan diuji pengaruh penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara diagram bentuk hubungan antara ketiga variabel yang sedang diteliti tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.9
Diagram Jalur Paradigma Penelitian

Gambar diagram jalur seperti terlihat diatas dapat diformulasikan kedalam 2 bentuk persamaan struktural sebagai berikut :

Persamaan Jalur Sub Struktur Pertama

$$\mathbf{Y = P_{YX}X + \varepsilon_1}$$

Persamaan Jalur Sub Struktur Kedua

$$\mathbf{Z = P_{ZX}X + P_{ZY}Y + \varepsilon_2}$$

Keterangan:

Z = Kepuasan kerja karyawan

Y = Promosi karyawan

X = Penilaian prestasi kerja

$\mathbf{P_{XY}}$ = Koefisien Jalur Penilaian prestasi kerja terhadap Promosi karyawan

$\mathbf{P_{ZX}}$ = Koefisien Jalur Penilaian prestasi kerja terhadap Kepuasan kerja karyawan

$\mathbf{P_{ZY}}$ = Koefisien Jalur Promosi karyawan terhadap Kepuasan kerja karyawan

$\boldsymbol{\varepsilon}$ = Pengaruh faktor lain

Karena keterbatasan skala pengukuran data variabel penelitian (yaitu skala ordinal), maka sebelum menguji pengaruh penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan terlebih dahulu data ordinal tersebut dikonversi menjadi skala interval melalui *method of succesive interval*. Setelah semua data bersifat interval maka selanjutnya dapat dilanjutkan dengan perhitungan besar

pengaruh penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan, selanjutnya data interval tersebut akan diuji dengan menggunakan analisis jalur *(path analysis).* Analisis jalur mengkaji hubungan sebab akibat yang bersifat struktural dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan mempertimbangkan keterkaitan antar variabel independen. Untuk mengetahui tingkat kekuatan hubungan antar sesama variabel, maka nilai koefisien korelasi yang diperoleh dapat dikonsultasikan ke tabel interpretasi koefisien korelasi berikut.

4.4.1 Analisis Korelasi

Sebelum melangkah ke analisis jalur, terlebih dahulu dihitung koefisien korelasi antar variabel. Koefisien korelasi dihitung untuk mengetahui tingkat kekuatan hubungan antar sesama variabel, dimana nilai koefisien korelasi yang diperoleh dikonsultasikan ke tabel interpretasi koefisien korelasi berikut.

Tabel 4.45

Pedoman Pengklasifikasian Koefisien Korelasi

No	Interval Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
1	0,000 – 0,199	Sangat rendah
2	0,200 – 0,399	Rendah
3	0,400 – 0,599	Sedang
4	0,600 – 0,799	Kuat
5	0,800 – 1,000	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono, 2009; 250

Pada Tabel 4.9 memperlihatkan secara lengkap berdasarkan perhitungan statistik hasil pengolahan data korelasi antara penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 4.46
Korelasi Antar Variabel Penelitian

Correlations

		Penilaian Prestasi Kerja	Promosi Karyawan	Kepuasan Kerja
Penilaian Prestasi Kerja	Pearson Correlation	1	,673**	,737**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	48	48	48
Promosi Karyawan	Pearson Correlation	,673**	1	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	48	48	48
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,737**	,809**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	48	48	48

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

Berdasarkan nilai koefisien korelasi diatas dapat dilihat bahwa hubungan antara penilaian prestasi kerja (X) dengan promosi karyawan (Y) sebesar 0,673 dan masuk dalam kategori kuat dengan arah hubungan yang positif. Arah hubungan positif antara penilaian prestasi kerja dengan promosi karyawan menujukkan bahwa penilaian prestasi kerja yang baik cenderung diikuti dengan peningkatan promosi karyawan. Demikian juga hubungan antara penilaian prestasi kerja (X) dengan kepuasan kerja karyawan (Z) sebesar 0,737 termasuk dalam kategori sangat kuat dengan arah hubungan yang positif, hubungan antara promosi karyawan (Y) dengan kepuasan kerja karyawan (Z) sebesar 0,809 termasuk dalam kategori kuat dengan arah positif.

4.4.2 Pengujian Hipotesis

Sebelum melakukan pengujian hipotesis secara parsial maupun simultan antar variabel, maka terlebih dahulu akan dilakukan pengujian melalui dua tahap, dimana pada tahap pertama akan diuji penilaian prestasi kerja terhadap promosi karyawan, kemudian pada tahap kedua akan diuji pengaruh penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Setelah itu dilanjutkan dengan pengujian hipotesis antar variabel.

4.4.2.1 Pengujian Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Karyawan

Pada sub struktur yang pertama variabel penilaian prestasi kerja berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) dan promosi karyawan sebagai variabel dependen (endogenus variabel). Selanjutnya untuk menguji pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi karyawan ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menghitung Koefisien Jalur

Karena variabel independen hanya satu variabel (penilaian prestasi kerja), maka nilai koefisien korelasi sekaligus menjadi koefisien jalur.

$$\left(\mathrm{P}_{x_2 x_1}\right) = r_{x_1 x_2} = \left(0{,}673\right)$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS. 20.0 *for windows* diperoleh koefisien jalur penilaian prestasi kerja terhadap promosi karyawan sebagai berikut.

Tabel 4.47
Koefisien Jalur Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi karyawan

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,080	,275		3,930	,000
	Penilaian Prestasi Kerja	,626	,102	,673	6,165	,000

a. Dependent Variable: Promosi Karyawan

Nilai *standardized coefficients* sebesar 0,673 pada tabel 4.21 merupakan nilai koefisien jalur penilaian prestasi kerja terhadap promosi karyawan. Koefisien jalur adalah bobot pengaruh langsung variabel penilaian prestasi kerja terhadap promosi karyawan.

2) Menghitung Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi diperoleh dari hasil mengkuadratkan nilai koefisien jalur, Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS 20.0 *for windows* diperoleh koefisien determinasi penilaian prestasi kerja terhadap promosi karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.48
Koefisien Determinasi Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi karyawan

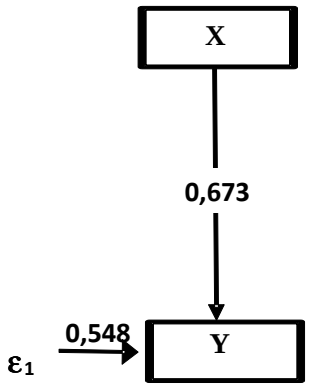
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,673[a]	,452	,441	,48104

a. Predictors: (Constant), Prestasi Kerja

Jadi dari hasil penelitian ini diketahui bahwa penilaian prestasi kerja memberikan pengaruh sebesar 45,2% terhadap promosi karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung, sementara sisanya sebesar 54,8%. Artinya pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi karyawan tidak terlalu dominan karena lebih dipengaruhi oleh faktor lain.

Secara visual jalur dari variabel penilaian prestasi kerja terhadap promosi karyawan dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.10
Diagram Dan Koefisien Jalur Sub-Struktur Pertama

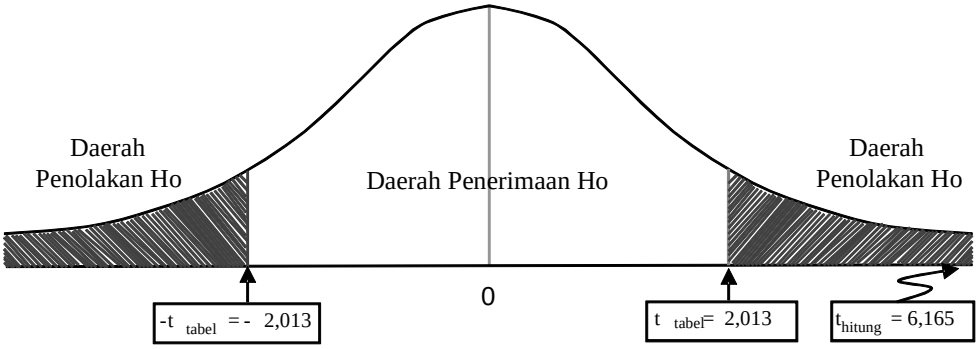
3) Pengujian Hipotesis

Selanjutnya untuk membuktikan apakah penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung, maka dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut.

$H_0 : \beta_{X2X1} = 0$ Penilaian prestasi kerja tidak berpengaruh terhadap promosi karyawan karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung

$H_1 : \beta_{X2X1} \neq 0$ Penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi karyawan karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung

Pada tabel 4.10 diperoleh nilai statsitik uji t pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi karyawan sebesar 6,165. Selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 46 diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,013. Karena t_{hitung} (6,165) lebih besar dibanding t_{tabel} (2,013) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi karyawan karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.11
Daerah Penerimaan Dan Penolakan Ho Pada Uji Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Karyawan

Pada gambar 4.11 diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 6,165 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap promosi karyawan karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk. Bandung.

4.4.2.2 Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Promosi Karyawan

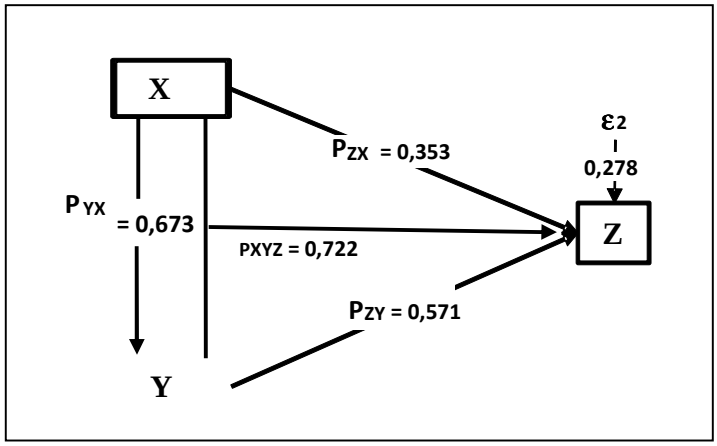
Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Promosi Karyawan diperoleh dari perkalian pengaruh X terhadap Y dengan Y terhadap Z.

1) Koefisien Jalur

Diperoleh koefisien jalur dari perhitungan yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya untuk Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Karyawan

(P_{YX}) sebesar 0,673 dan Koefisien jalur yang diperoleh untuk Pengaruh Promosi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (P_{ZY}) sebesar 0,571.

Hasil pengaruh X terhadap Y dan Y terhadap Z dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.12
Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Promosi Karyawan

Berdasarkan nilai koefisien jalur X terhadap Y dan Y terhadap Z diperoleh hasil untuk pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Promosi Karyawan adalah (0,673 × 0,571) = 0,3843 (38,43%).

2) Menguji Hipotesis

Penilaian Prestasi Kerja dihipotesiskan mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan melalui Promosi Karyawan sebagai mediator.

Untuk menguji dugaan tersebut dilakukan pengujian pengaruh mediasi menggunakan rumus Sobel. Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

H_0: ρzy. ρyx = 0 Penilaian Prestasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Promosi Karyawan

H_a: ρzy. ρyx ≠ 0 Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Promosi Karyawan

Pengujian hipotesis ini dilakukan untuk menguji pengaruh tidak langsung Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Promosi Karyawan. Pengujian dilakukan dengan terlebih dahulu mengetahui hasil pengujian terhadap pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Karyawan dan pengaruh Promosi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Dari perhitungan yang telah dilakukan Penilaian Prestasi Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Promosi Karyawan dan Promosi Karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Pengujian terhadap pengaruh mediasi antar variabel intervening dengan variabel dependen dilakukan dengan perhitungan rumus Sobel menggunakan hasil dari kedua pengujian sebelumnya pengaruh X terhadap Y dan Y terhadap Z.

Tabel 4.49
Hasil X – Y dan Y-Z

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Penilaian Prestasi Kerja (X) - Promosi Karyawan (Y)	1.066	.156	.673	6.844	.000
	Promosi Karyawan (Y) - Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	.303	.057	.571	5.310	.000

Hasil yang diperoleh dari pengaruh X terhadap Y dan Y terhadap Z diringkas sebagai berikut :

P_{YX} = 0,673 Se_{YX}= 0,156

P_{ZY} = 0,571 Se_{ZY} = 0,057

Penentuan hasil pengujian (penerimaan/penolakan H0) dapat dilakukan dengan membandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya. t_{hitung} diperoleh dengan rumus Uji Sobel (*Sobel Test*). Nilai statistik uji t diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$\mathbf{t} = \frac{\boldsymbol{ab}}{\boldsymbol{Sab}}$$

Keterangan :

a = Pyx

b = Pzy

S = standar error

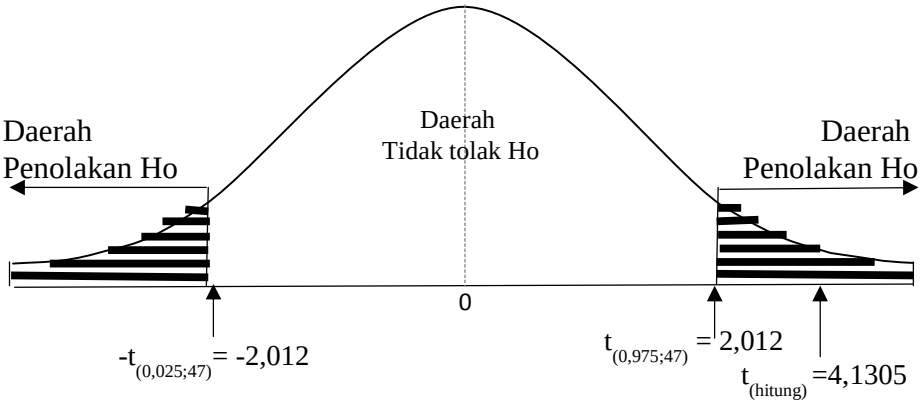
Dari tabel t diperoleh nilai t tabel untuk α= 0,05 dan derajat bebas (db) = 50-3=47 pada pengujian dua pihak sebesar 2,012.

Tabel 4.50
Uji Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung Dari Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Variabel Promosi Karyawan Sebagai Mediator

Koefesien Jalur	t-hitung	t-tabel	P (sig)	Kesimpulan
0,4003	4,1305	2,012	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil Perhitungan

Hasil perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} pada pengujian parsial dapat digambarkan dalam diagram daerah penerimaan dan penolakan H_0 sebagai berikut



Gambar 4.13
Daerah Penerimaan dan Penolakan Uji Parsial X terhadap Z melalui Y

Hasil perbandingan t hitung dengan t tabel diperoleh nilai t_{hitung} sebesar = 4,1305 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 2,012. Maka diperoleh kesimpulan uji Ho di tolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui variabel Promosi Karyawan sebagai mediator signifikan (dapat diterima). Jadi Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Promosi Karyawan

Besarnya pengaruh tidak langsung Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Promosi Karyawan adalah 38,43%.

4.4.2.3 Pengujian Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pada sub struktur yang kedua variabel penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen (endogenus variabel). Selanjutnya untuk menguji pengaruh penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menghitung Koefisien Jalur

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS 20.0 *for windows* diperoleh koefisien jalur penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.51
Koefisien Jalur Penilaian Prestasi Kerja Dan Promosi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,433	,243		1,783	,081
	Penilaian Prestasi Kerja	,349	,105	,353	3,323	,002
	Promosi Karyawan	,606	,113	,571	5,378	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Nilai *standardized coefficients* sebesar 0,353 dan 0,571 yang terdapat pada tabel 4.14 merupakan nilai koefisien jalur penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Jadi melalui koefisien jalur dapat diketahui bahwa

penilaian prestasi kerja memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan dibanding promosi karyawan.

2) Menghitung Koefisien Determinasi.

Melalui koefisien jalur yang telah diperoleh, selanjutnya dihitung koefisien determinasi, yaitu besar kontribusi atau pengaruh penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan secara bersama-sama. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS 20.0 *for windows* diperoleh koefisien determinasi penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai berikut.

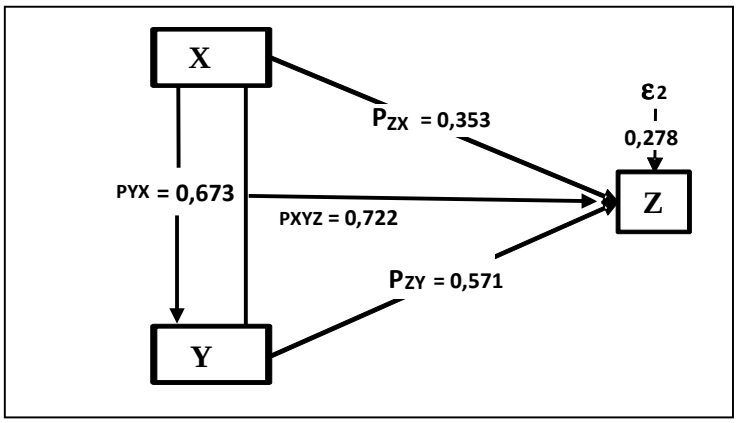
Tabel 4.52
Koefisien Determinasi Penilaian Prestasi Kerja Dan Promosi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,850[a]	,722	,710	,36778

a. Predictors: (Constant), Promosi Karyawan, Prestasi Kerja

Melalui nilai koefisien determinasi (R Square) dapat diketahui bahwa secara bersama-sama penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan memberikan kontribusi (pengaruh) sebesar 72,2% terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung. Sisanya sebesar 27,8% merupakan pengaruh faktor lain seperti motivasi kerja dan kepemimpinan.. Secara visual jalur dari variabel independen terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.14
Diagram Dan Koefisien Jalur Sub-Struktur Kedua

Melalui diagram jalur tersebut selanjutnya dihitung besar pengaruh masing-masing variabel penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai berikut.

Besar pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk. Bandung.

1) Pengaruh langsung penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

   (P_{YX1})^2 = (0,353) x (0,353) = 0,125 (12,5%).

2) Pengaruh tidak langsung penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

   (P_{YX1}) x (r_{X1X2}) x (P_{YX2}) = (0,353) x (0,673) x (0,571) = 0,136 (13,6%)

Jadi total pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung sebesar **12,5% + 13,6% = 26,1%** dengan arah positif. Berdasarkan penghitungan tersebut diketahui pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung artinya pengaruh langsung penilaian

prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung dapat diabaikan.

Besar pengaruh promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

1) Pengaruh langsung promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan

   (P_{YX2})^2 = (0,571) x (0,571) = 0,326 (32,6%)

2) Pengaruh tidak langsung promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan

   (P_{YX2}) x (r_{X1X2}) x (P_{YX1}) = (0,353) x (0,673) x (0,571) = 0,136 (13,6%)

Jadi total pengaruh promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk. Bandung sebesar **32,6% + 13,6% = 46,2%** dengan arah positif. Dari penghitungan tersebut diketahui bahwa pengaruh langsung promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan lebih besar dari pengaruh tidak langsung promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3) Pengujian Hipotesis

Selanjutnya untuk membuktikan apakah penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara bersama-sama maupun secara parsial, maka dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian dimulai dari pengujian secara bersama-sama dan dilanjutkan dengan pengujian secara parsial.

- **Pengujian Koefisien Jalur Secara Bersama-sama.**

Hipotesis Statistik:

Ho: $\beta_{YX1} = \beta_{YX2} = 0$ Penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

Ha: $\beta_{YX1} \neq \beta_{YX2} \neq 0$ Penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

Untuk menguji hipotesis diatas digunakan uji F dengan formula sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{(n-k-1)R^2_{Y(X_1X_2)}}{k(1-R^2_{Y(X_1X_2)})}$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS 20.0 *for Windows* diperoleh nilai F_{hitung} pengaruh penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai berikut.

Tabel 4.53
Uji Anova Penilaian Prestasi Kerja Dan Promosi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

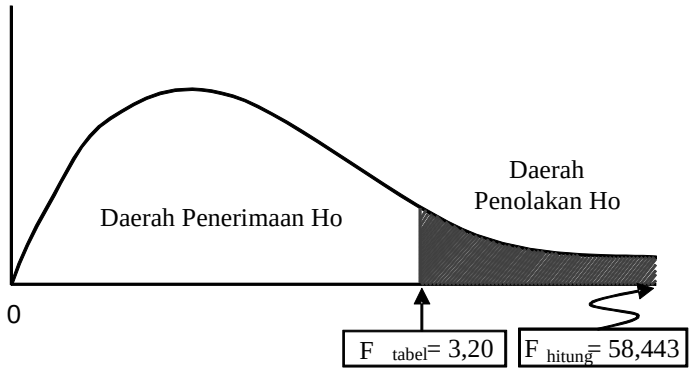
ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,810	2	7,905	58,443	,000[a]
	Residual	6,087	45	,135		
	Total	21,897	47			

a. Predictors: (Constant), Promosi Karyawan, Penilaian Prestasi Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel pengujian diatas dapat dilihat nilai F_{hitung} sebesar 58,443 dengan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000. Sementara dari tabel F untuk tingkat signifikansi 0,05 dan derajat bebas (2;45) diperoleh nilai F_{tabel} = 3,20. Karena F_{hitung} (58,443) lebih besar dibanding F_{tabel} (3,20) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh pengaruh penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.15
Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Pada Uji Bersama-sama

Pada gambar 4.15 diatas dapat dilihat F_{hitung} sebesar 58,443 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung. Besarnya kontribusi atau pengaruh dari penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung sebesar 72,2%, sedangkan sisanya sebesar 27,8% merupakan pengaruh faktor lain.

- **Pengujian Koefisien Jalur Secara Parsial.**

Karena dari hasil pengujian secara bersama-sama menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan, selanjutnya dilakukan pengujian secara parsial untuk melihat lebih jelas variabel mana saja diantara kedua variabel independen, yaitu penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk menguji koefisien jalur dari masing-masing variabel independen tersebut digunakan uji t, dengan formula sebagai berikut:

$$t_i = \frac{P_{YXi}}{\sqrt{\frac{\left(1-R^2_{Y.X1X2}\right)\times C_{ii}}{\left(n-k-1\right)}}}$$

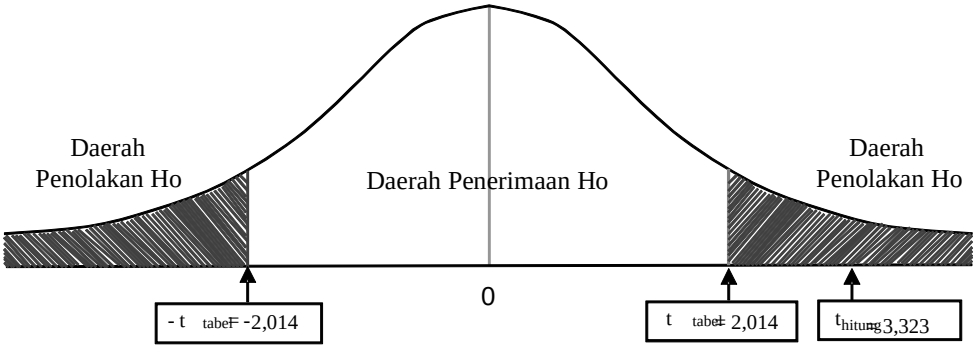
a) Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hipotesis:

Ho: $\beta_{YX1} = 0$: Penilaian prestasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

Ha: $\beta_{YX1} \neq 0$: Penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

Pada tabel 4.14 diperoleh nilai statistik uji t variabel penilaian prestasi kerja sebesar 3,323 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002. Selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 45 diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,014. Karena t_{hitung} (3,323) lebih besar dibanding t_{tabel} (1,997) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung. Dengan semakin baik penilaian prestasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.16
Daerah Penerimaan Dan Penolakan Ho Pada Uji Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pada gambar 4.16 diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 3,323 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung. Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja di dukung oleh pendapat T. Hani Handoko (2000:195)

”Kondisi kepuasan/ketidakpuasan kerja menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Prestasi & kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut (kontinyu).”

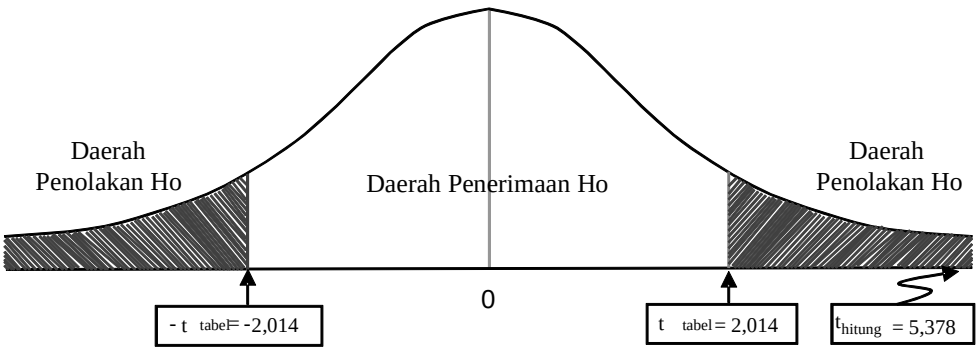
b) Pengaruh Promosi karyawan Terhadap Kepuasan kerja karyawan

Hipotesis:

Ho: $\beta_{YX2} = 0$ Promosi karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

Ha: $\beta_{YX2} \neq 0$: Promosi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

Pada tabel 4.14 diperoleh nilai statistik uji t variabel promosi karyawan sebesar 5,378 dengan nilai signifikansi 0,000. Selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 64 diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,014. Karena t_{hitung} 5,378 lebih besar dibanding t_{tabel} (2,014) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dapat disimpulkan bahwa promosi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung. Dengan demikian semakin tinggi promosi karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.17
Daerah Penerimaan Dan Penolakan Ho Pada Uji Pengaruh Promosi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pada gambar 4.17 diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 5,378 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa promosi karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Danu Adi Wuryanto, Suharnomo, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro (2012), yang menyatakan bahwa promosi jabatan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. bahwa promosi jabatan yang lebih baik akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan tetap memiliki keyakinan dan kepercayaan bahwa peluang bagi dirinya untuk di promosikan masih terbuka lebar dan akan tiba waktu baginya untuk dipromosikan, meskipun persaingan untuk dipromosikan sangat ketat.