

**ANALISA HUBUNGAN PELATIHAN, KOMPETENSI DAN KARAKTERISTIK  
INDIVIDU TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. PANCAKARSA BANGUN REKSA**

**TESIS**



**MAHRAN HARAHAHAP**

**1515311098**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2020**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**

**MEDAN**

**PENGESAHANAN TESIS**

NAMA : MAHRAN HARAHAP  
NPM : 1515311098  
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN  
JENJANG : S 2 (STRATA DUA)  
JUDUL TESIS : ANALISIS PENGARUH PELATIHAN, KOMPETENSI  
DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA PT. PANCAKARSA  
BANGUN REKSA

MEDAN, 19 JUNI 2019

KETUA PROGRAM STUDI

(Dr. Kiki Farida Ferine, SE., M.Si)

DIREKTUR PASCASARJANA



(Dr. Inan Jauhari, S.H., M.Hum)

PEMBIMBING I

(Dr. Kasim Siyo., M.Si., Ph.D)

PEMBIMBING II

(Dr. Abdiyanto., SE., M.Si)

## ABSTRAK

**Mahrhan Harahap (2018), Analisa Hubungan Pelatihan, Kompetensi dan Karakteristik Individu Terhadap kinerja Karyawan Pada pt. Pancakarsa Bangun Reksa”.**

Dari populasi penelitian diatas ditarik kesimpulan bahwa populasi merupakan jumlah keseluruhan dari sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan pada PT. Pancakarsa Bangun Reksa yang berjumlah sebanyak 85 orang yang terdiri dari karyawan laki-laki sebanyak 68 orang dan karyawan perempuan sebanyak 17 orang. Hasil Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan uji *moment product correlation* atau yang lebih dikenal dengan nama *pearson correlation*. Penelitian ini menggunakan semua sampel sejumlah  $(n) = 85$  maka besarnya  $df$  (derajat bebas)  $df = 85 - 2 = 83$ . Dengan taraf signifikan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka diperoleh  $r_{tabel}$  sebesar 0,213. Hasil dari analisa regresi linier Bahwa hasil korelasi parsial antara variabel pelatihan dengan kinerja diperoleh nilai korelasi sebesar 0,390 dan nilai signifikan diperoleh 0,0000, bahwa hubungan kedua variabel tersebut sangat signifikan. Bahwa hasil korelasi parsial antara variabel kompetensi dengan kinerja diperoleh nilai korelasi sebesar 0,284 dan nilai signifikan diperoleh sebesar 0,0008, bahwa hubungan kedua variabel tersebut sangat signifikan. Bahwa hasil korelasi parsial antara variabel karakteristik individu dengan kinerja diperoleh nilai korelasi sebesar 0,176 dan nilai signifikan diperoleh sebesar 0,107, bahwa hubungan kedua variabel tersebut tidak signifikan karena diatas taraf signifikan 0,05%.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh angka  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0,189 atau (18,9%). Hal ini menunjukkan bahwa presentase sumbangan pengaruh variabel independen pelatihan ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) dan karakteristik ( $X_3$ ) terhadap variabel dependen kinerja ( $Y$ ) sebesar 43,5 %. Atau variasi variabel independen yang digunakan dalam pelatihan ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) dan karakteristik ( $X_3$ ) mampu menjelaskan sebesar 43,5% variasi variabel dependen kinerja ( $Y$ ). Sedangkan sisanya sebesar 56,5 % dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Kata Kunci : Pelatihan, Kompetensi, Karakteristik Individu, Kinerja

## ABSTRAK

### **Mahran Harahap (2018), Analysis of Training Relationships, Competencies and Individual Characteristics of Employee Performance at PT. Pancakarsa Build Mutual "**

From the study population the conclusion is that the population is the total number of samples used in this study, namely employees at PT. Pancakarsa Bangun Reksa, amounting to 85 people consisting of 68 male employees and 17 female employees. The validity results used in this study are the moment product correlation test or better known as the Pearson correlation. This study uses all samples of a number ( $n$ ) = 85 then the magnitude of  $df$  (free degrees)  $df = 85 - 2 = 83$ . With a significant level of 5% ( $\alpha = 0.05$ ), a  $t$ -table of 0.213 is obtained. The results of the linear regression analysis that the results of a partial correlation between the training variables with the performance obtained correlation values of 0,390 and significant values obtained 0.0000, that the relationship between the two variables is very significant. That the results of a partial correlation between the competency variable and the performance obtained a correlation value of 0.284 and a significant value obtained for 0.0008, that the relationship between the two variables is very significant. That the results of a partial correlation between individual characteristics variables with performance obtained a correlation value of 0.176 and a significant value obtained at 0.107, that the relationship between the two variables is not significant because it is above the significant level of 0.05%.

Based on the research results obtained  $R^2$  (R Square) of 0.189 or (18.9%). This shows that the percentage of influence contribution the independent variable of training (X1), competence (X2) and characteristics (X3) to the performance dependent variable (Y) is 43.5%. Or the variation of the independent variables used in training (X1), competence (X2) and characteristics (X3) are able to explain 43.5% of the variation in the performance dependent variable (Y). While the remaining 56.5% is influenced or explained by other variables not included in this research model.

Keywords: Training, Competence, Individual Characteristics, Performance

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	43
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Histogram .....	71
Gambar 4.2 Hasil Uji Grafik Normalitas Data .....	72
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas-scatterplot .....	76

## DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	10
1.3. Tujuan Penelitian .....	11
1.4. Batasan Penelitian .....	11
1.5. Manfaat Penelitian .....	11
1.6. Jadwal dan Tempat Penelitian .....	13
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kajian Pustaka .....	14
2.1.1. Pengertian Pelatihan .....	14
2.1.2. Indikator-indikator Pelatihan .....	17
2.1.3. Manajemen Pelatihan .....	18
2.1.4. Tujuan Pelatihan .....	20
2.1.5. Pengertian Kompetensi .....	22
2.1.6. Manfaat Kompetensi .....	24
2.1.7. Komponen Kompetensi .....	27
2.1.8. Ciri-ciri Kompetensi .....	28
2.1.9. Pengertian Karakteristik Individu .....	30
2.1.10. Indikator Karakteristik Individu .....	31
2.1.11. Faktor Yang Mempengaruhi Karakteristik Individu .....	32
2.1.12. Pengertian Kinerja .....	36
2.1.13. Pengukuran Kinerja .....	38

2.1.14. Indikator Kinerja dan Faktor- faktor yang Mempengaruhinya	39
2.2. Kerangka Pemikiran	41
2.3. Hipotesis	45

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Pendekatan Penelitian	46
3.2. Defenisi Operasional Variabel	46
3.3. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data	47
3.3.1. Populasi	47
3.3.2. Sampel	48
3.3.3. Jenis dan Sumber Data	48
3.4. Teknik Pengumpulan Data	48
3.4.1. Studi Wawancara (Interview)	49
3.4.2. Angket/Quisioner	49
3.5. Teknik Analisis Data	49
3.5.1. Uji Kualitas Data	49
3.5.2. Uji Asumsi Klasik	50
3.5.3. Regresi Linier Berganda	52
3.5.4. Uji Kesuaian	53
3.5.4.1 Uji Simulta (Uji F)	53
3.5.4.2 Uji Parsial (Uji t)	54
3.5.4.3 Koofesien Detewrminasi ( $R^2$ )	55

### **BAB IV ANALISA DAN EVALUASI**

4.1. Deskriptif Perusahaan	56
4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan	56
4.1.2. Kegiatan Operasional Perusahaan	57
4.1.3. Visi dan Misi Perusahaan	58
4.2. Pembahasan	59
4.2.1. Analisa Deskriptip Karakteristik Responden	59

4.2.2. Deskripsi Jenis Kelamin Responden .....	60
4.2.3. Deskripsi Umur Responden .....	61
4.2.3. Deskripsi Pendidikan Responden .....	62
4.2.4. Deskripsi Masa Kerja Responden .....	63
4.3. Hasil Penelitian .....	65
4.3.1. Hasil Uji Statistik Deskriptif .....	65
4.3.2. Hasil Uji Kualitas Data .....	66
4.3.3. Uji Asumsi Klasik .....	69
4.3.4. Uji Multikolinearitas .....	73
4.3.5. Uji Heterokedastisitas .....	75
4.4. Analisa Hasil Regresi Linier Berganda .....	78
4.5. Analisa Kolerasi Berganda .....	87
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>89</b>
5.1. Simpulan .....	89
5.2. Saran .....	90

## **DAFTAR PUSTAKA**



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Skedul Proses Penelitian.....	13
Tabel 3.1	Operasional Variabel .....	47
Tabel 4.1	Deskripsi Jenis Kelamin Responden.....	60
Tabel 4.2	Deskripsi Pendidikan Responden .....	62
Tabel 4.3	Deskripsi Masa Kerja Responden.....	63
Tabel 4.5	Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	64
Tabel 4.6	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Independen Pelatihan .....	67
Tabel 4.7	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Independen Kompetensi.....	68
Tabel 4.8	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Independen Karakteristik Individu.....	69
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas Variabel dependen Kinerja.....	69
Tabel 4.10	Hasil Uji Multikolinearitas .....	74
Tabel 4.11	Hasil Uji Glejser .....	77
Tabel 4.12	Hasil Corelation .....	78
Tabel 4.13	Hasil Variabel Entered.....	79
Tabel 4.14	Hasil Summary Model.....	80
Tabel 4.15	Hasil Anova .....	81
Tabel 4.16	Hasil Coefficients .....	82
Tabel 4.17	Hasil Uji F .....	83
Tabel 4.18	Hasil Uji t.....	84
Tabel 4.19	Hasil Analisa Korelasi Ganda (R) .....	87
Tabel 4.20	Hasil Analisa Koefisien Determinan .....	88

# **BABI**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pada Abad ke-21, atau awal Millenium ketiga, para pelaku ekonomi menyadari betul bahwa faktor manusia adalah sangat penting dan perlu ditempatkan sebagai ujung tombak suatu keberhasilan usaha. Investasi sumber daya manusia menjadi tak terelakkan karena dalam diri manusia tersimpan pengetahuan (*knowledge*) yang mampu menggulirkan jalannya kemajuan perusahaan. Dunia industri yang dahulunya dilihat sebagai sekumpulan gedung, peralatan canggih, dan proses teknologi modern tidak lagi di pandang seperti itu. Industri adalah sekumpulan orang berpengetahuan dan bukan hanya sekedar hamparan peralatan dan gedung. Kini terdapat pergeseran secara berevolusi dari paradigma masyarakat industri (*industrial society*) menjadi masyarakat pengetahuan (*knowledge society*).

Sebelum Abad ke-21 masyarakat industri ditandai dengan investasi infrastruktur yang berbentuk bangunan dan peralatan secara massif. Dalam era masyarakat pengetahuan, ukuran keberhasilan industri tidak terletak pada luas bangunan dan kecanggihan infrastruktur, tetapi lebih banyak ditentukan oleh kecerdasan serta kreativitas sumber daya manusia dan diwujudkan dalam pengetahuan yang bermakna bagi perkembangan perusahaan. Investasi yang dibangun bukan berbentuk finansial tetapi intelektual yang tersimpan dalam diri

sumber daya manusia. Prinsipnya adalah investasi sumber daya manusia kreatif dan inovatif adalah yang utama, yang diinvestasikan bukan lagi otot tetapi otak.

Tidak bisa disangkal dalam dunia yang kompetitif, pengembangan industri yang dilakukan melalui ekspansi, ekstensi, diversifikasi produk atau jasa adalah mutlak. Kegiatan riset dan pengembangan (*Research and Development*) harus dilaksanakan terus menerus. Bagi perusahaan yang ingin terus unggul dalam persaingan dan mampu menjadi yang membangun dan mempermudah kehidupan manusia saat ini. Tentu, upaya menciptakan proses inovasi merupakan upaya berkelanjutan (*sustainable*), dan perlu menciptakan budaya inovatif yang mampu mendukung upaya tersebut.

Perusahaan saling berlomba untuk menjadi perusahaan inovatif guna memenangkan persaingan. Inovasi menjadi tantangan bagi sebagian besar perusahaan. Perusahaan inovatif yang berhasil, berarti penciptaan nilai yang terkandung dalam proses inovasi tersebut mampu menghasilkan manfaat bagi manusia dan lingkungannya.

Dalam era pengetahuan ekonomi, peran sumber daya manusia adalah yang utama. Dalam diri manusia tersebut tersimpan pengetahuan implisit yang jumlahnya tidak terbatas. Kinerja organisasi bisnis tidak terlepas dari kerja individu. Dalam hubungan pelatihan karyawan sebagai sumber daya manusia dalam bidang tugas tertentu dalam organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dapat memotivasi kerja, meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Kenyataan yang terjadi, kita sering menemukan perusahaan berupaya menciptakan banyak produk yang akhirnya menjadi tidak jelas fokus pasar yang dituju. Mereka menciptakan produk inovatif yang umumnya disebut inovasi *incremental*, hanya mengubah produk menjadi lebih baik. Perubahannya mudah dilakukan, cepat, dan murah.

Perkembangan terbaru menyangkut sumber daya manusia di Indonesia adalah kedatangan Tenaga Kerja Asing (TKA) dari luar negeri sebagai efek dari globalisasi. Belakangan, publik Indonesia hangat dengan isu banyaknya tenaga kerja asing yang masuk Indonesia. Ironisnya, situasi tersebut terjadi disaat pertumbuhan ekonomi Indonesia melambat dan banyak pekerja lokal mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK) secara besar-besaran. Tentu hal tersebut berpotensi menumbuhkan bibit kecemburuan sosial dan konflik sosial lainnya.

Kini, fenomena banyaknya tenaga kerja asing ke Indonesia tidak dapat dielakkan. Tentu hal ini bisa berdampak positif dan negatif. Positifnya adalah transfer pengetahuan dan keterampilan, teknologi kepada tenaga kerja Indonesia, namun negatifnya jika yang bekerja di sektor-sektor yang seyogyanya bisa dikerjakan tenaga kerja Indonesia lokal. Dalam Pasal 102 PP.31 tahun 2013 dinyatakan dengan tegas bahwa tenaga kerja asing yang boleh bekerja di Indonesia adalah tenaga ahli dan konsultan. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) pada Pebruari 2015 pengangguran di Indonesia naik dari 300 ribu menjadi 7,45 juta orang.

Kecenderungan pengusaha lebih suka merekrut TKA di era MEA ini membuat lapangan kerja bagi tenaga kerja Indonesia yang terampil dan

berpendidikan semakin sempit. Artinya potensi meningkatnya pengangguran terdidik akan semakin besar dan merupakan ancaman bagi bangsa Indonesia. Masuknya MEA ini juga akan memacu para tenaga kerja lokal untuk bekerja lebih baik dan berhenti melakukan tuntutan yang dianggap tidak perlu serta mulai berpikir untuk meningkatkan kompetensi diri agar bisa bersaing di pasar bebas.

Untuk mengantisipasi hal tersebut maka tenaga kerja lokal harus lebih kompetitif dan mempunyai kompetensi yang mumpuni. Dan tenaga kerja yang telah bekerja di perusahaan, maka perlu menambah pengetahuan dan teknologi dengan pelatihan atau pengembangan.

Pelatihan karyawan dapat memberikan kontribusi yang memadai bagi organisasi disamping merupakan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi. Kesesuaian pelatihan karyawan dengan bidang tugas sangat berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan yang bersangkutan. Ketepatan pelatihan karyawan yang mumpuni merupakan salah satu faktor penting dalam usaha membangkitkan semangat dan kegairahan kerja karyawan. Perusahaan yang tidak melaksanakan pelatihan karyawan dengan baik dan benar dapat menimbulkan beberapa akibat seperti dapat menurunnya semangat dan kegairahan kerja, prestasi kerja dan berakibat akan menurunkan produktivitas perusahaan itu sendiri. Adapun bentuk-bentuk pelatihan karyawan yang dilakukan

1. Skill Training ( Pelatihan Keahlian ) merupakan jenis pelatihan yang sering dilakukan pada setiap perusahaan. Program skill training relative sederhana seperti menilai kebutuhan atau kekurangan dan kemudian diidentifikasi melalui penilaian yang diteliti

2. Retraining ( Pelatihan Ulang ), merupakan pelatihan keahlian yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah, melalui hal ini, karyawan dapat lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Cross Functional Training ( Pelatihan Lintas Fungsional), merupakan pelatihan yang melibatkan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain pekerjaan yang ditugaskan.
4. Team Training (Pelatihan Tim), Pelatihan tim dilakukan dengan bekerja sama yang terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tercapainya tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.
5. Creativitt Training (Pelatihan Kreativitas), pelatihan dengan memberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebas mungkin berdasarkan pada nilai rasional.

Pelatihan yang tidak tepat, maka kompetensi dan kinerja seseorang tidak akan sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi, dengan demikian mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah sehingga dapat berakibat pada kejenuhan dan kebosanan. Selain itu faktor karakter individu memberikan peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Maka ketiga aspek tersebut sangat penting bagi tumbuh kembangnya suatu organisasi. Departemen *Human Resort and Development* (HRD) PT. Pancakarsa Bangun Reksa, perusahaan yang bergerak di industri pembuatan Pabrik Kelapa Sawit (PKS) dan Konstruksi Bangunan yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan

dan kebijakan kepegawaian dan pelatihan. Sesuai dengan tugas dan tanggungjawab departmen ini sangat memperhatikan adalah sumber daya manusia dengan melakukan pembinaan secara berkelanjutan untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien guna membentuk karyawan yang handal dengan pengetahuan yang dimilikinya serta mempunyai karakter yang baik.

Namun dirasakan masih belum optimal dalam pelatihan karyawan, karena masih bersifat pengembangan sikap/sifat untuk karyawan/pegawai kantor dan masih belum pada pengembangan pengetahuan dan pengembangan ketrampilan untuk tenaga operasional di lapangan maupun di workshop dalam menciptakan inovasi-inovasi baru. Sejalan dengan hal ini, bahwa untuk menopang keberhasilan dalam inovasi, perusahaan perlu mengupayakan adanya penciptaan ide-ide besar (*blockbuster idea*) yang bisa berkontribusi dalam solusi yang dibutuhkan konsumen.

Berdasarkan survey peneliti masih rendahnya motivasi pegawai/karyawan tersebut bisa terlihat dari tingkat kedisiplinan pegawai/karyawan, mereka seringkali terlambat masuk kantor atau workshop. Pengetahuan dan keterampilan saja belumlah cukup untuk menjamin suksesnya pencapaian tujuan. Sikap karyawan terhadap pelaksanaan tugas juga merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Oleh karena itu pengembangan sikap juga harus diusahakan dalam pengembangan karyawan.

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam berpikir dan bertindak secara konsisten pada setiap tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kompetensi dalam dunia kerja lebih fokus kepada

kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dasar keahlian yang diminatinya terhadap standar penilaian yang telah ditentukan kriterianya. Kompetensi yang dimiliki peserta didik tidak lepas dari proses pelatihan yang telah ditempuhnya.

Peningkatan kompetensi kerja karyawan dalam suatu organisasi yang memadai berperan serta dalam kinerja karyawan yang nantinya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Setiap organisasi pasti mempunyai suatu tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan pelaksanaan tugas yang efektif dari para karyawan. Pencapaian tujuan itu sendiri merupakan suatu sasaran yang dikehendaki dan sudah ditetapkan sebelumnya. Kompetensi kerja yang tinggi, seorang pegawai akan mampu berbuat banyak bagi organisasi, sebaliknya dengan kompetensi yang rendah seorang pegawai tidak akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Kemampuan kerja seorang karyawan dalam suatu pekerjaan, terdiri dari kompetensi intelektual dan kompetensi fisik (Robbins, 2006). Kompetensi pada hakekatnya menunjukkan kecakapan seperti kecerdasan yang dimiliki oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Karyawan yang memiliki kompetensi di atas rata-rata dengan tingkat pendidikan yang memadai untuk jabatannya, dan memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, ia akan mampu mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Oleh karena itu penempatan karyawan harus sesuai dengan tingkat pendidikan, tingkat keahlian, pengalamannya dan harus sesuai dengan tingkat



keterampilannya, sehingga kompetensi kerja pegawai yang tinggi dan didukung dengan motivasi kerja yang juga tinggi, serta kesesuaian tingkat pendidikan dengan tuntutan jabatan yang diembannya, kesesuaian keahlian atau pengalaman dalam menangani dan memecahkan masalah bidang tugasnya, dan kesesuaian keterampilan dengan tuntutan pekerjaan sehari-hari, maka akan mudah mencapai tingkat kinerja yang diharapkan.

Selain kompetensi yang mempengaruhi kinerja adalah karakteristik individu. Karyawan adalah salah satu aset perusahaan atau instansi yang penting dan perlu dikelola serta dikembangkan guna mendukung kelangsungan hidup perusahaan atau instansi, untuk itu karakteristik individu dalam diri karyawan sangat diperlukan agar tercapainya tujuan perusahaan atau instansi. Kegiatan peningkatan produktivitas dimulai dengan upaya menumbuhkan karakteristik yang baik supaya berhasil dalam melakukan pekerjaan berdasarkan kesadaran personel yang bersangkutan.

Bilamana karakteristik yang baik tersebut telah dimiliki oleh setiap karyawan diharapkan akan tumbuh dan berkembang perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang akan menumbuhkan pula kesediaan ikut berpartisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi kerjanya melalui pelaksanaan tugastugasnya secara maksimal ataupun kinerja yang bagus.

Kinerja yang tinggi akan lebih terjamin, jika karyawan memiliki karakteristik individu yang baik dan sekaligus dapat mengembangkan kompetensi kerjanya. Melalui karakteristik individu dan pengembangan kompetensi kerja yang maksimal, maka organisasi akan memperoleh kinerja yang maksimal.

Setiap individu memiliki karakteristik bawaan (*heredity*) dan lingkungan (*environment*). Karakteristik bawaan merupakan karakter keturunan yang dibawa sejak lahir baik yang berkaitan dengan faktor biologis maupun sosial psikologis. Kepribadian, perilaku, apa saja yang diperbuat, dipikirkan dan dirasakan oleh seseorang (individu) merupakan hasil dari perpaduan antara faktor biologis sebagaimana unsur bawaan dan pengaruh lingkungan.

Sejak pembuahan (konsepsi) kehidupan yang baru itu secara berkesinambungan dipengaruhi oleh berbagai faktor lingkungan yang merangsang. Setiap rangsangan tersebut, baik secara terpisah atau terpadu dengan rangsangan yang lain, semuanya membantu perkembangan potensi-potensi biologis demi terbentuknya perilaku manusia yang dibawa sejak lahir. Hal tersebut pada gilirannya membentuk suatu pola karakteristik perilaku yang dapat mewujudkan seseorang sebagai individu yang berkarakteristik beda dengan individu-individu lain.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Kegiatan-kegiatan ini dapat memperbaiki kepuasan-kepuasan personalia dan dapat memberikan umpan balik pada perusahaan tentang pelaksanaan kerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan tindakan yang menunjukkan bahwa dia anggota kelompok. Kinerja menunjuk atau mengacu pada perbuatan tingkah laku seseorang dalam suatu kelompok atau organisasi.

Kinerja ialah manifestasi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kompetensi dalam melaksanakan tugas, yang dapat meningkatkan kinerja secara terus menerus dengan didukung lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa variabel pelatihan mempunyai korelasi ( $r = 6,885$ ;  $p < 0,05$ ) terhadap kinerja. Dengan menggunakan analisis regresi Stepwise, kontribusi variabel pelatihan diketahui sebesar 78,2% terhadap kinerja. Variabel kompetensi mempunyai korelasi ( $r = 0,762$  ;  $p < 0,05$ ) dengan kinerja dan hasil analisis Stepwise menunjukkan kontribusi variabel kompetensi sebesar 58,1 % terhadap peningkatan kinerja. Variabel karakteristik individu yang terdiri dari pangkat/golongan, masa kerja, usia pegawai juga mempunyai kontribusi yang sangat signifikan terhadap kinerja hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa kontribusi variabel usia sebesar 84,4%, variabel pangkat/golongan sebesar 93,1 %, variabel masa kerja sebesar 94,8 % terhadap kinerja pegawai. dari keempat variabel karakteristik individu hanya latar belakang pendidikan pegawai yang mempunyai kontribusi paling lemah terhadap kinerja yaitu sebesar 0,8 %.

Atas permasalahan tersebut, upaya peningkatan kinerja karyawan perlu dicapai agar memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan di PT. Pancakarsa Bangun Reksa. Pelatihan, kompetensi, dan karakteristik individu merupakan unsur penting dalam melakukan tugas pekerjaan, dengan pelatihan, kompetensi yang memadai dan memiliki karakteristik individu yang baik dapat mendorong individu mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian kinerja karyawan dengan dengan judul “Analisa Hubungan Pelatihan, Kompetensi dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pancakarsa Bangun Reksa”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancakarsa Bangun Reksa?
2. Apakah pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancakarsa Bangun Reksa?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis secara simultan pengaruh pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancakarsa Bangun Reksa.
2. Menganalisis secara parsial pengaruh pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancakarsa Bangun Reksa

#### **1.4 Batasan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka penulisan penelitian ini dibatasi agar pembahasannya terarah dan tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkan. Dengan demikian penulis membatasi masalah hanya pada variabel pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancakarsa Bangun Reksa

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat diadakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, sebagai informasi yang dapat dijadikan dasar dalam strategi untuk mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Bagi peneliti, menambah wawasan dan pengetahuan peneliti disamping memberikan kontribusi pemikiran dalam bidang Sumber Daya Manusia, khususnya berkaitan dengan pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu dan kinerja karyawan.
3. Bagi pihak lain, sebagai referensi yang dapat menjadi bahan perbandingan bagi peneliti lain yang melakukan penelitian berkaitan dengan pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu dan kinerja karyawan di masa mendatang.

## 1.6 Jadwal dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Pancakarsa Bangun Reksa. Penelitian dilakukan mulai dari bulan Juli sampai dengan Oktober 2017, dengan format berikut:

**Tabel 1.1 : Skedul Proses Penelitian**

No	Aktivitas	Bulan/Tahun											
		Juli, 2017			Agustus, 2017			September, 2017			Oktober, 2017		
1	Riset awal/Pengajuan Judul	■	■	■									
2	Penyusunan Proposal				■	■							
3	Seminar Proposal					■	■	■	■				
4	Perbaikan Acc Proposal								■	■			
5	Pengolahan Data									■	■		
6	Penyusunan Tesis										■	■	■
7	Bimbingan Tesis										■	■	■
8	Ujian Tesis												■

*Sumber: Penulis (2017)*

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan adalah upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku-perilaku yang sangat penting atau berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Sasaran pelatihan bagi karyawan adalah menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya kedalam aktivitas-aktivitas sehari-hari (Noe, 2012).

Latihan-latihan yang diberikan kepada karyawan, juga sering mendorong para karyawan bekerja lebih keras. Hal ini dikarenakan karyawan yang telah mengetahui dengan baik tugas-tugas dan tanggungjawabnya akan berusaha mencapai tingkat moral kerja yang lebih tinggi. Kesadaran para pengusaha akan arti pentingnya latihan bagi karyawan untuk dapat mengikuti adanya perubahan teknologi yang akan dipakai di perusahaan, mendorong peranan latihan semakin penting di dalam kegiatan perusahaan. Pengusaha tidak akan segan-segan mengeluarkan sejumlah uang untuk keperluan latihan karyawan, sebab hal ini dianggapnya sebagai suatu investasi yang akan memberikan jaminan bahwa karyawan adalah anggota organisasi yang baik. Hal ini khususnya sangat

dirasakan bagi industri-industri atau perusahaan yang berada pada konsidi peralihan teknologi. Pada peralihan teknologi, perusahaan akan menggunakan teknologi yang maju guna menjaga kedinamisan perusahaannya. Penggunaan teknologi baru akan menciptakan pekerjaan-pekerjaan baru, ke gerakan-gerakan fisik baru dan lain-lain hal yang serba baru.

Oleh karena itu diperlukan latihan-latihan bagi karyawan agar mereka cakap dalam menangani tugasnya yang baru. Diharapkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan tersebut akan benar-benar bermanfaat dalam menunjang prestasi kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas, sehingga program-program pemerintah dapat berhasil sesuai harapan.

Latihan-latihan yang diberikan kepada para karyawan, juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras. Hal ini disebabkan karena karyawan-karyawan yang telah mengetahui dengan baik tugas-tugas dan tanggung-jawabnya akan mencapai tingkat moral kerja yang lebih tinggi. Maka dari itu diperlukan latihan-latihan bagi karyawan-karyawan agar mereka siap dalam menangani tugasnya yang baru (Mathis & Jackson, 2006).

Motivasi peserta pelatihan perlu dipersiapkan melalui reputasi pelatih, dukungan manajerial, agar terjadi transfer materi pelatihan kepada para peserta (Switzer et al., 2005). Metode untuk mengevaluasi pelaksanaan program pelatihan adalah metode yang dikembangkan Lim dan Johnson (2002); Menurut Iftikar dan Din (2009), yang mencakup empat bidang yaitu: tingkat reaksi peserta terhadap pelatihan, tingkat pembelajaran bagi peserta, tingkat perubahan perilaku pasca pelatihan, kompetensi kelanjutan dan tingkat kinerja peserta.



Menurut Shen dan Darby (2006), dalam penelitiannya menunjukkan pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi isu penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Selanjutnya, Setyowati (2009), dalam penelitiannya menganalisis peran kompetensi (pendidikan dan pelatihan) terhadap kinerja tenaga kerja. Temuannya menunjukkan pengetahuan dan ketrampilan akan mengarahkan perilaku; dan perilaku menghasilkan kinerja.

Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keefektivan pelatihan yang selama ini telah dilaksanakan dengan melakukan analisis pengaruh tingkat reaksi, tingkat pembelajaran, dan tingkat perubahan perilaku peserta pasca pelatihan terhadap tingkat kinerja peserta

Menurut Mondy (2008) mendefinisikan pelatihan dan pengembangan seperti berikut. Pelatihan adalah aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini. Di sisi lain pengembangan adalah pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus jangka panjang.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang tersusun dengan baik dan signifikan berhubungan erat dengan keberhasilan strategik jangka panjang dan tujuan peningkatan kinerja adalah tujuan akhir dari pelatihan dan pengembangan. Pelatihan karyawan telah digunakan sebagai sarana penting untuk menjaga efektifitas organisasi. Selain faktor pelatihan dan pengembangan ada

beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan salah satunya kompetensi.

Peningkatan kemampuan sumber daya manusia baik dari aspek pengetahuan maupun aspek ketrampilan perlu dilakukan secara terus menerus. Peningkatan pengetahuan dapat dilakukan melalui pendidikan sedangkan peningkatan keterampilan melalui pelatihan-pelatihan (Morris & Lim, 2006).

Pelatihan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia dan *competitive advantage* (Ekaningsih, 2012). Analisa kebutuhan pelatihan atau *Training Need Analysis* (TNA) merupakan langkah strategis untuk mengetahui program pelatihan yang tepat bagi organisasi dan karyawan (Wulandari, 2005). Selain itu, untuk menghasilkan pelatihan yang efektif, para professional pelatihan perlu menekankan *doing the right things the first time*.

### **2.1.2 Indikator-indikator Pelatihan**

Kegiatan pelatihan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan penyelenggara dalam rangka meningkatkan kualitas kompetensi peserta pelatihan. Pelaksanaan pelatihan perlu memperhatikan komponen-komponen yang sebaiknya terdapat dalam proses pelaksanaan kegiatan. Komponen-komponen yang perlu diperhatikan dapat disebut dengan indikator yang saling terikat satu dengan yang lain. Indikator-indikator pelatihan menurut Siagian dalam Nurjanah (2015), yaitu “partisipasi, materi pelatihan, tingkat kesulitan kerja, dan transfer pengalihan”.

Penggunaan indikator pelatihan berfungsi untuk membantu persiapan pelatihan. Selain itu indikator pelatihan dapat berfungsi sebagai dasar

pemantauan hasil akhir dari pelaksanaan program pelatihan. Menurut Rivai & Jauvani (2009:225) menyampaikan bahwa “indikator-indikator pelatihan harus meliputi instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang”. Indikator pelatihan seyogyanya dilakukan secara bersamaan dan berkesinambungan. Pelatihan yang berjalan selaras dengan indikator akan tercipta pelatihan yang bermutu, berkualitas dan bermanfaat.

Menurut Mangkunegara (2005: 51-53) menambahkan bahwa “indikator pelatihan yaitu mencakup instruktur, peserta, materi, metode, biaya, fasilitas-fasilitas pelatihan, tujuan, dan sasaran”. Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kegiatan pelatihan harus dengan seksama memperhatikan indikator-indikator pelatihan yaitu peserta, materi, media, metode, instruktur atau pematery, tujuan, tempat, dan fasilitas pelatihan.

### **2.1.3 Manajemen Pelatihan**

Pelatihan diselenggarakan karena mempunyai tujuan dan manfaat. Agar tujuan dan manfaat tersebut dapat tercapai dengan baik sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan maka pelatihan harus dikelola dengan baik. Manajemen pelatihan yang optimal akan menghasilkan efektivitas pencapaian sasaran pelatihan. Tujuan dari penyelenggaraan pelatihan dapat dicapai dengan baik jika dalam pelaksanaan manajemennya berjalan secara optimal. Manajemen digunakan sebagai proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui beberapa rangkaian kegiatan. Secara umum manajemen pelatihan adalah proses pengelolaan

pelatihan oleh sumber daya manusia untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Menurut Notoadmodjo dalam Nurjannah (2015), manajemen pelatihan memiliki beberapa proses yaitu analisis kebutuhan pelatihan, menetapkan tujuan, pengembangan kurikulum, persiapan pelaksanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi. Menurut Mudjiman (2006: 57) ada 5 (lima) unsur pokok dalam manajemen pelatihan, kelima unsur tersebut adalah analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan pelatihan, penyusunan bahan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan penilaian pelatihan.

Menurut Mondy (2008:214) proses manajemen pelatihan meliputi menentukan kebutuhan spesifik pelatihan, menetapkan tujuan pelatihan, memilih metode dan sistem penyampaian, pelaksanaan program, dan evaluasi pelatihan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pelatihan atau pengelolaan pelatihan adalah sama sehingga pada penelitian ini akan memakai istilah manajemen pelatihan. Manajemen pelatihan merupakan rangkaian proses pelatihan yang dikelola melalui berbagai prosedur atau kegiatan diantaranya perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan dengan pemanfaatan sumber daya manusia, informasi, sistem dan sumber dana dengan tetap memperhatikan fungsi manajemen, peran dan keahlian untuk menghasilkan pelatihan sesuai dengan tujuan dan bermanfaat bagi peserta. Manajemen pelatihan meliputi perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan

#### 2.1.4 Tujuan Pelatihan

Kegiatan pelatihan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan secara bersama. Menurut Mangkunegara (2005: 49) mengemukakan tujuan utama pelatihan secara luas yang dikelompokkan menjadi sembilan bidang yaitu:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Meningkatkan keusangan (*obsolescence*).
9. Meningkatkan perkembangan skill pegawai.

Pernyataan tersebut berarti pelatihan secara luas yaitu untuk meningkatkan beragam kemampuan/skill manusia agar dapat meningkat atau berubah menjadi lebih baik.

Menurut Kartika (2011: 14) menyampaikan bahwa tujuan umum pelatihan antara lain:

1. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.

2. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan temanteman, pegawai dan pimpinan.

Penentuan tujuan pelatihan dilakukan diawal sebelum menyelenggarakan pelatihan. Tujuan dari penentuan diawal agar terlaksana kegiatan pelatihan yang efektif dan efisien dalam mengembangkan kemampuan seseorang sehingga dapat menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang unggul. Tanpa adanya penentuan tujuan diawal, pelatihan yang dilakukan menjadi sia-sia.

Menurut Wursanto dalam Nurjannah (2015), tujuan pelatihan antara lain:

1. Menambah pengetahuan pegawai
2. Menambah keterampilan pegawai.
3. Mengubah dan membentuk sikap pegawai.
4. Mengembangkan keahlian pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif,
5. Mengembangkan semangat, kemauan dan kesenangan kerja pegawai
6. Mempermudah pengawasan terhadap pegawai
7. Mempertinggi stabilitas pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai tujuan pelatihan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan diadakan dengan maksud meningkatkan kemampuan personal baik pengetahuan, keterampilan, dan mengembangkan sikap yang sejalan dengan kebutuhan setiap organisasi penyelenggara pelatihan. Selain

itu, tujuan pelatihan juga untuk mengembangkan bakat seseorang sehingga dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dipersyaratkan.

### **2.1.5 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2010). Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu dan diaplikasikan guna meningkatkan manfaat yang disepakati.

Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif dalam mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja.

Banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul, sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi, salah satunya adalah kompetensi. Organisasi akan berkembang dan mampu bertahan apabila didukung oleh karyawan-karyawan yang kompeten di bidangnya. Organisasi harus mempunyai kriteria kompetensi tertentu yang diharapkan dari para

karyawannya. Metode untuk mengukur atau mengevaluasi kompetensi individu adalah dengan kompetensi *assessment*.

Menurut Kessler (2011) kompetensi, secara sederhana, merupakan karakteristik yang dimiliki karyawan terbaik untuk membantu mereka menjadi berhasil. Adapun standar kompetensi yang paling banyak digunakan menurut Kessler (2011) adalah orientasi pencapaian\hasil, inisiatif, dampak dan pengaruh, orientasi pelayanan pelanggan, pemahaman antar pribadi.

Ainsworth (2007) menyatakan bahwa kompetensi adalah kombinasi pengetahuan dan ketrampilan yang relevan dengan pekerjaan. Kompetensi adalah kepastian untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan.

Wibowo (2010) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Terdapat 5 (lima) karakteristik atau komponen kompetensi yaitu :

1. Motif, adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat, adalah karakteristik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi.
3. Konsep Diri, adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang, percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif, dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri setiap orang.



4. Pengetahuan, adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik, pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks, skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan, adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu, kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

#### **2.1.6 Manfaat Kompetensi**

Mengacu pada pendapat Rylatt dan Lohan dalam Moehariono (2012:54) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi sebagai berikut :

1. Karyawan.
  - a) Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir.
  - b) Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan karyawan yang disusun oleh perusahaan.
  - c) Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
  - d) Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri.

- e) Pilihan perubahan karier yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, karyawan dapat membandingkan kompetensinya dengan persyaratan kompetensi pada jabatan yang baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimilikinya.
- f) Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- g) Meningkatkan keterampilan dan *marketability* sebagai karyawan.

## 2. Organisasi

- a) Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan
- b) Meningkatkan efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja.
- c) Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- d) Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e) Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- f) Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.

g) Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

Sedangkan menurut Ruky dalam Sutrisno (2009:208) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar, dengan berbagai alasan yaitu :

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang Sumber Daya Manusia.
2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
3. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam

keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan system remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (Imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan oleh seorang karyawan.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Sebagai rujukan membangun/menetapkan kompetensi karyawan, sumber dari Spencer & Spencer bisa jadi rujukan. Ada 20 jenis kompetensi yang dapat ditemui pada berbagai bidang pekerjaan dan industri. Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi.

### **2.1.7 Komponen Kompetensi**

Memiliki SDM adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Kesuksesan seseorang dalam bekerja atau dapat dikatakan berkinerja lebih baik, dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik dari dalam dirinya sendiri (internal) maupun dari luar (eksternal). Namun demikian, banyak terjadi ditempat pekerjaan, seseorang harus mempunyai kemampuan spesifik dan professional, tetapi belum tentu orang tersebut dapat bekerja atau mempunyai kinerja tinggi lebih baik.

Menurut Moeheriono (2012:17) kompetensi seseorang sangat besar dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal), yaitu terdiri antara lain sebagai berikut

1. Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan.
2. Motivasi kerja yang tinggi.
3. Sikap, motif, dan nilai cara pandang.
4. Pengetahuan yang dimiliki baik dari pendidikan formal maupun non formal (pelatihan, *course*, panel dan lain-lain)
5. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
6. Lingkungan hidup dari kehidupan mereka sehari-hari.

Fungsi manajemen sumber daya manusia dikatakan sukses apabila bermanfaat dan dapat membantu individu atau orang lain dan organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik dari sebelumnya, tetapi kesuksesan tersebut tentunya tetap harus sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

### **2.1.8 Ciri-ciri Kompetensi**

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk

menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai :

1. Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk alasan kritis, kapabilitas strategik, dan pengetahuan bisnis.
2. Membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh.
3. Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antar pribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi dan pengaruh.

Menurut Thoha (2008:91) bahwa ciri-ciri kompetensi karyawan adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap, inisiatif dan inovatif berupa :

1. Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu dan kepedulian terhadap dampak lingkungan.
2. Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan, dan objektivitas persepsi
3. Keterampilan dalam berkomunikasi, membangun persahabatan.
4. Sikap untuk mau belajar secara berkelanjutan.
5. Keterampilan dan sikap dalam mengembangkan diri.
6. Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara-cara baru dalam mengoptimalkan pelayanan mutu kepada pelanggan.

7. Keterampilan dan sikap saling mempererat hubungan antar karyawan untuk meningkatkan mutu produk/pelayanan pada pelanggan.

#### **2.1.9 Pengertian Karakteristik Individu**

Dalam dunia usaha pengetahuan memadai tentang karakteristik biografis, kemampuan, kepribadian, dan belajar (*learning*) sangat diperlukan oleh manajemen perusahaan untuk memacu individu karena prestasi individu akan menentukan prestasi organisasi.

Manajemen perusahaan harus memiliki pengetahuan lebih memadai dan bukan hanya pengetahuan pas pasan tentang faktor yang menentukan prestasi individu. Melalui pemahaman terhadap perilaku individual dari karyawannya akan tercipta suatu organisasi yang efektif.

Pengetahuan tentang dasar-dasar perilaku individual mempunyai peranan yang penting dalam menentukan kebijakan perusahaan, khususnya kebijakan sumber daya manusia atau biasa disebut sebagai kebijakan personalia. Melalui pengetahuan yang memadai tentang karakteristik biografis, kemampuan, kepribadian, dan belajar (*learning*) akan memudahkan manajemen perusahaan dalam menciptakan suatu situasi dan kondisi di lingkungan perusahaan yang memacu dan mengarah pada terpenuhinya kinerja dan kepuasan karyawan yang optimal.

Menurut James (2004:87) karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang didalam situasi kerja. Minat adalah sikap yang membuat seseorang senang akan obyek kecenderungan atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti dengan perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari obyek

yang disenangi itu. Minat mempunyai kontribusi terbesar dalam pencapaian tujuan perusahaan, betapapun sempurnanya rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya. Bila karyawan tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang semestinya dapat dicapai.

Sedangkan karakteristik individu menurut Hurriyati (2005:79) merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu.

#### **2.1.10 Indikator Karakteristik Individu**

Perbedaan karakteristik individu yang tidak sama antara satu karyawan dengan karyawan yang lainnya. Menurut Hurriyati (2005:81) yang termasuk karakter individu yaitu :

1. Usia

Sebagian besar penelitian menunjukkan hubungan positif antara usia dan kepuasan, sekurangnya sampai usia 60 tahun. Ada dua tipe karyawan yaitu karyawan profesional dan karyawan non profesional. Kepuasan cenderung terus-menerus meningkat pada para profesional dengan bertambahnya usia mereka, sedangkan pada non profesional kepuasan itu merosot selama usia tengah baya dan kemudian naik lagi dalam tahun-tahun selanjutnya.



## 2. Jenis kelamin

Tidak ada bukti yang menyatakan bahwa jenis kelamin karyawan mempengaruhi kepuasan kerja. Jenis kelamin tidak mempengaruhi kepuasan kerja maupun tingkat produktiitas pekerjaannya, melainkan mempengaruhi tingkat turnover dan tingkat absensi karyawan.

## 3. Status kawin

Perkawinan menyebabkan meningkatnya tanggungjawab seseorang. Hal ini pada gilirannya membuat karyawan yang sudah berkeluarga melihat pekerjaannya lebih bernilai dan penting, serta ikut menentukan bagaimana tingkat kepuasan kerja mereka.

## 4. Masa kerja

Senioritas atau masa kerja berkaitan positif dengan kepuasan kerja. Apabila masa kerja tinggi maka kepuasan kerja tinggi, sedangkan apabila masa kerja rendah maka kepuasan kerja juga akan rendah. Apabila seorang karyawan yang mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan merasa senang untuk tetap tinggal bekerja di tempat kerjanya.

### **2.1.11 Faktor Yang Mempengaruhi Karakteristik Individu**

Faktor yang dapat mempengaruhi karakteristik individu dapat dibagi menjadi dua macam yaitu:

#### 1. Pengaruh faktor keturunan dan lingkungan

##### a) Karakteristik bawaan (*heredity*)

Karakteristik bawaan merupakan karakteristik turunan yang dimiliki sejak lahir, baik yang menyangkut biologis maupun faktor sosial psikologis. Menurut hukum Mendell, karakteristik bawaan berlangsung sepanjang hidup, diturunkan dari satu generasi ke generasi lain.

b) Karakteristik yang diperoleh dari pengaruh lingkungan.

2. Pengaruh faktor kognitif, afektif, psikomotor dan campuran

a) Pengaruh faktor kognitif

Aspek kognitif (penalaran) secara garis besar dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Mengetahui, yaitu mengenali kembali hal-hal yang umum dan khas, metode dan proses, pola, struktur dan perangkat.
- 2) Mengerti yaitu memahami
- 3) Mengaplikasikan, yaitu kemampuan menggunakan abstraksi di dalam situasi konkret
- 4) Menganalisis, yaitu menjabarkan hal-hal umum ke hal khusus sehingga jelas gagasan yang ada di dalamnya, dan mengetahui hubungan antara gagasan tersebut.
- 5) Mensistesisikan, yaitu kemampuan untuk menyatukan unsur-unsur sehingga membentuk suatu keseluruhan yang utuh
- 6) Mengevaluasi, yaitu kemampuan untuk menetapkan nilai dari suatu bahan dan metode komunikasi untuk tujuan tertentu

b) Pengaruh faktor afektif

- 1) Menerima atau memperhatikan ialah kepekaan terhadap kehadiran gejala dan rangsangan tertentu
- 2) Merespon ialah mereaksi rangsangan atau gejala tertentu
- 3) Menghargai, berikut pengertian bahwa gejala atau tingkah laku mempunyai harga atau nilai.
- 4) Mengorganisasikan nilai ialah mengatur nilai-nilai atau system nilai dan menetapkan berlakunya nilai yang dominan
- 5) Mewatak yaitu kondisi dimana nilai-nilai dari system yang telah diyakini benar-benar merasuk di dalam pribadi seseorang.

c) Pengaruh faktor psikomotor

- 1) Mengindera, yaitu kegiatan yang dilakukan oleh alat-alat indera
- 2) Menyiagakan diri adalah mengatur kesiapan diri sebelum melakukan sesuatu agar tujuannya tercapai
- 3) Bertindak secara terpimpin adalah melakukan suatu tindakan dengan mengikuti prosedur tertentu
- 4) Bertindak secara mekanik adalah bertindak mengikuti prosedur yang baku
- 5) Bertindak secara kompleks adalah bertindak secara teknologi yang didukung oleh kompetensi

Dari uraian tentang pengaruh faktor kognitif, afektif dan psikomotor dapat disimpulkan bahwa ketiga faktor tersebut sangat besar pengaruhnya terhadap perbedaan individu baik secara terpisah maupun campuran.

Menurut Lewis, *et al.*, (2002), karakter berarti individu yang memiliki kualitas positif seperti peduli, keadilan, kejujuran, rasa hormat, dan tanggungjawab. Selain itu integritas adalah ketaatan prinsip-prinsip moral yang sehat, keadaan sempurna, menyeluruh dan tanpa cacat, memperlakukan tiap orang dengan prinsip yang sama, termasuk diri kita sendiri.

Kualitas manusia yang berkaitan dengan etika/moral, kejujuran, keberanian (*courage with consideration*). Ada dua sisi karakter yaitu karakter warganegara dan karakter pribadi: akumulasi kebajikan yang mempengaruhi seseorang untuk melakukan apa yang benar, mencerminkan keadaan moral, menjadi orang baik, etikal, tahu mana yang benar dan mana yang salah, bertindak konsisten sesuai “*golden rule*” memperlakukan orang seperti kita ingin diperlukan oleh mereka.

Hubungan antara karakter individu dengan kinerja karyawan yaitu jika karakter individu mengerti makna kerja. Karyawan hanya melakukan yang terbaik apapun yang dikerjakannya dan membiarkan orang lain yang menilainya. Dan merupakan “Panggilan” yang membuat diri kita berbeda, bermakna, dan bangga setelah melakukannya.

Tuhan memberi potensi luar biasa, kekuatan karakter, dan kebajikan kepada tiap orang pastikan menggunakannya untuk membantu satu sama lain, demi penyebaran berkah-Nya. Hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan senantiasa memperbaiki diri (belajar dari pengalaman dan dari orang lain, serta belajar bekerja sama dengan orang lain). Karakter individu yang berkualitas akan

berdampak terhadap motivasi kerja yang tinggi dan secara langsung berpengaruh dengan kinerja karyawan.

#### **2.1.12 Pengertian Kinerja**

Mengingat pentingnya dari kinerja kerja itu sendiri, maka manajemen kinerja sangat diperlukan. Manajemen kinerja adalah proses yang digunakan untuk memastikan karyawan bekerja searah dengan tujuan organisasi. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2010).

Terdapat 6 (enam) dimensi dalam menentukan kinerja seseorang menurut Rivai (2010), yaitu:

1. Kemampuan atas pekerjaan, hal ini berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan atau yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Kuantitas kecepatan menyelesaikan pekerjaan, yaitu jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan atau sesuai dengan target yang ditetapkan untuk tiap karyawan.
3. Ketelitian/keakuratan, hal ini berkaitan dengan kecermatan, kerapihan, kebenaran dan kecakapan dalam bekerja sehingga hasil kerja secara menyakinkan sesuai dengan tugas yang diberikan.

4. Loyalitas, yaitu berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk lebih mengutamakan penyelesaian tugas yang diberikan untuk kepentingan perusahaan yang disertai dengan penggunaan waktu yang baik yang dijadwalkan maupun yang tidak, baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan untuk kemajuan perusahaan.
5. Inisiatif, yaitu berkaitan dengan kemampuan dan mau meningkatkan serta memutakhirkan hasil kerja untuk kepentingan perusahaan yang dapat dibuktikan ada tidaknya inisiatif dari karyawan dalam memperbaiki hasil kerja, baik diminta ataupun tidak oleh perusahaan.
6. Kerjasama, yaitu kemampuan menjalin hubungan baik pada unit kerjanya atau unit kerja lainnya atau dengan pihak lain di luar perusahaan dalam melaksanakan tugas, bersedia memberikan pendapat dan mau menerima pendapat orang lain serta bersedia menerima keputusan yang bertentangan dengan pendapatnya.

Manajemen kinerja bersifat strategik, dalam arti mengenai isu yang lebih luas yang dihadapi perusahaan agar dapat berfungsi secara efektif dalam lingkungan, dan dengan searah secara umum bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Hal ini terintegrasi dalam empat hal :

1. Integrasi vertikal : menghubungkan atau menyatukan sasaran bisnis, tim dan individu.
2. Integrasi fungsional: menghubungkan strategi fungsional dalam organisasi pada bagian yang berbeda.

3. Integrasi sumber daya manusia: menghubungkan aspek manajemen sumber daya manusia yang berbeda, terutama pengembangan organisasi, pengembangan dan imbalan sumber daya manusia untuk mencapai pendekatan koheren bagi manajemen dan pengembangan manusia.
4. Mengintegrasikan kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi, sepanjang memungkinkan.

Strategi manajemen kinerja bertujuan untuk memberi alat di mana hasil lebih baik dapat diperoleh dari organisasi, tim dan individu, dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka yang disepakati mengenai tujuan, standar dan kebutuhan kompetensi yang direncanakan.

### **2.1.13 Pengukuran Kinerja**

Untuk mengetahui tercapai tidaknya tujuan suatu organisasi maka diperlukan adanya sistem penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah salah satu tahapan penting dalam siklus pengembangan sumber daya manusia, baik disektor publik maupun sektor swasta. Sistem penilaian kinerja harus berlandaskan prinsip dasar : keadilan, transparansi, independensi, pemberdayaan, non diskriminasi, serta semangat berkompetisi.

Sedangkan instrumen pengukuran kinerja individu seorang karyawan, indikatornya sebagai berikut (Sedarmayanti 2011 : 377) :

1. Prestasi kerja yaitu hasil kerja karyawan dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.

2. Keahlian yaitu tingkat kemampuan teknis yang dimiliki karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif, dan lain-lain.
3. Perilaku yaitu sikap dan tingkah laku karyawan dalam menjalankan tugas pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggungjawab dan disiplin.
4. Kepemimpinan yaitu merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara cepat dan tepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

#### **2.1.14 Indikator Kinerja dan Faktor- faktor yang Mempengaruhinya**

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model *partner-lawywer*, kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu : (Sedarmayanti 2011)

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan
5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan Internal
7. Eksternal



#### 8. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Banyak terdapat pengertian indikator kinerja atau disebut *performance indicator*, ada yang mendefinisikan bahwa:

1. Indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan.
2. Sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.
3. Sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
4. Suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas. (Sedarmayanti, 2011).

Indikator merupakan alat yang dipergunakan untuk menjelaskan mengenai suatu kondisi tertentu. Misalnya apabila suatu hasil pekerjaan dikatakan bagus, apa yang digunakan untuk menjelaskan mengenai hal yang disebut bagus tersebut. Indikator kinerja sering disamakan dengan ukuran kinerja, namun sebenarnya meskipun keduanya merupakan sama-sama dalam kriteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya. Pada indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga cenderung bentuknya kualitatif atau tidak dapat dihitung.

Sedangkan ukuran kinerja (*Performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung.

Menurut Dwiyanto dalam pasalong (2006: 50-51), mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Produktivitas, bahwa produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan, dan pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dan output.
2. Kualitas layanan maksudnya bahwa kualitas dari pelayanan yang diberikan sangat penting untuk dipertahankan.
3. *Resposivitas*, maksudnya bahwa birokrasi harus memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
4. *Responsibilitas*, maksudnya bahwa pelaksanaan kegiatan harus dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan kebijakan birokrasi baik yang eksplisit maupun yang implisit.
5. Akuntabilitas, maksudnya bahwa seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, dimana para pejabat politik tersebut dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan rakyat.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Pelaksanaan program pelatihan membentuk dan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan kerja karyawan. Kussariyanto, mengemukakan bahwa pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan kerja, mempunyai dampak paling langsung terhadap produktivitas karyawan. Kegiatan

pengembangan ini sangat menjanjikan pertumbuhan produktivitas yang terus menerus.

Sedangkan Nasution menyatakan bahwa dengan adanya pelatihan, karyawan akan mampu merubah tingkah laku dan pengetahuan lama karyawan menjadi tingkah laku pengetahuan baru, sehingga akan terjadi peningkatan.

Kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan (Ruky dalam Sutrisno, 2009:209). Perilaku ini biasanya ditunjukkan secara konsisten oleh para pekerja yang melakukan aktivitas kerja. Perilaku tanpa maksud dan tujuan tidak bisa didefinisikan sebagai kompetensi.

Menurut Dharma (2002), kompetensi selalu mengandung maksud atau tujuan, yang merupakan dorongan motif atau trait yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh suatu hasil. Dengan adanya kompetensi ini, sumber daya manusia dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Manusia dilihat sebagai asset yang berharga. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia (Schuller dalam Wulandari, 2013).

Menurut Schuller dalam Wulandari (2013), berbagai kompetensi dari manajer ternyata terkait dengan beberapa upaya pengelolaan organisasi terhadap berbagai aspek bidang pengetahuan yang harus dikuasai oleh seorang manajer. Pengelolaan ini meliputi beberapa kompetensi sumber daya manusia, seperti

kompetensi berbasis input, transformasional, dan berbasis output (Lado & Wilson, dalam Wulandari, 2013).

Kompetensi berbasis input lebih menekankan pada *manager-strategy fit* melalui proses pengangkatan karyawan untuk organisasi secara keseluruhan dalam bentuk integrasi sumber daya manusia. Kompetensi transformasional lebih menekankan inovasi dan pemanfaatan kewirausahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku karyawan atas dasar kreativitas, kerja sama dan saling percaya. Kompetensi berbasis output lebih menekankan pada keterlibatan yang lebih tinggi dari karyawan melalui proses pembelajaran positif, pembangunan reputasi yang baik, dan hubungan yang positif dengan para stakeholder.

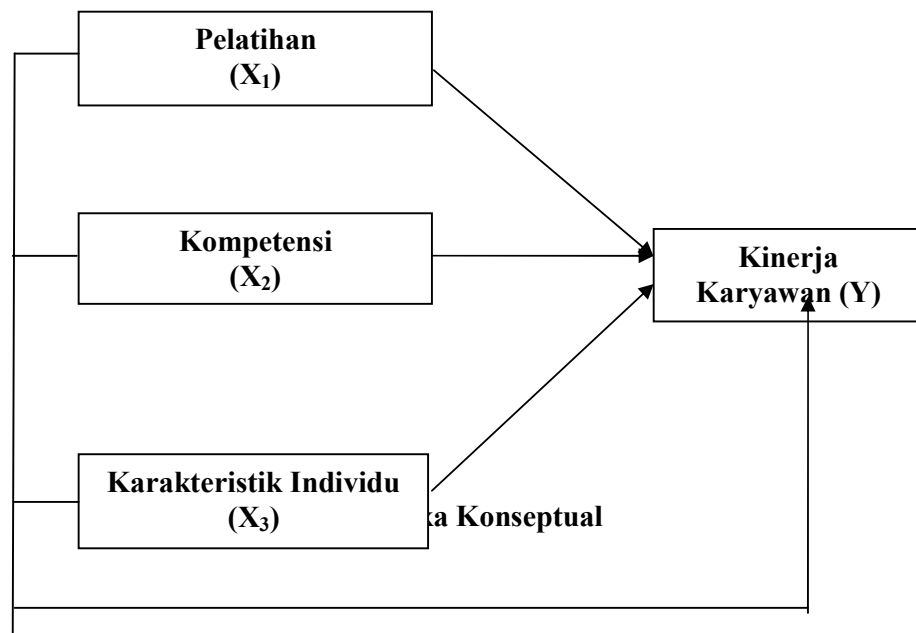
Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, memberikan kompensasi yang layak, pemberian motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Penggunaan tenaga kerja terarah dan efektif merupakan faktor penentu dalam upaya meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu kebijakan perusahaan yang mampu menggerakkan tenaga kerja agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Pengembangan

karir individu dimulai dari mengembangkan karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi.

Kegiatan paling penting untuk melihat pengembangan karir individu dapat dilihat dari baik buruknya kinerja yang dicapai. Individu dalam memasuki lingkungan baru akan membawa unsur yang telah membentuk karakteristiknya. Dalam mencapai tujuan organisasi, karakteristik individu akan membentuk suatu perilaku individu dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dibuat kerangka penelitian sebagai berikut:



### **2.3 Hipotesis**

Hipotesis atau hipotesa adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya (Dani dalam Rusiadi, 2013:79).

Dari pengertian hipotesis tersebut, penulis membuat hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancakarsa Bangun Reksa.
2. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancakarsa Bangun Reksa.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih dengan penelitian maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol gejala (Rusiadi, 2013).

#### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

##### **3.2.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian mencakup variabel apa yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu: variabel bebas pelatihan ( $X_1$ ) kompetensi ( $X_2$ ) dan karakteristik individu ( $X_3$ ) serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ).

##### **3.2.2 Definisi Operasional**

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional di lapangan. Definisi operasional sebaiknya berasal dari konsep teori dan definisi atau gabungan keduanya yang ada di lapangan.

**Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Definisi operasional	Indikator	Skala
Pelatihan (X <sub>1</sub> )	Pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM ( <i>human investment</i> ) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai.	a. Narasumber b. Materi c. Fasilitas d. Perilaku e. Hasil	Skala likert
Kompetensi (X <sub>2</sub> )	menyatakan bahwa kompetensi adalah kombinasi pengetahuan dan ketrampilan yang relevan dengan pekerjaan (Ainsworth, 2007)	a. Karakteristik yang baik b. Kemampuan dalam bekerja c. Efektivitas d. Pengetahuan e. Keterampilan	Skala likert
Karakteristik Individu (X <sub>3</sub> )	karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang didalam situasi kerja (James , 2004:87)	a. Tingkat pendidikan b. Pengalaman kerja c. Semangat kerja d. Pengabdian e. Merasa dihargai	Skala likert
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2010).	a. Hasil kerja b. Target pekerjaan c. Penggunaan teknologi d. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan e. Saling menghargai	Skala likert

Sumber: Penulis (2017)

### 3.3 Populasi dan Sampel/ Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1 Populasi

Menurut Rusiadi (2013:35), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dan kemudian ditarik suatu kesimpulannya.



Dari pengertian populasi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi merupakan jumlah keseluruhan dari sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan pada PT. Pancakarsa Bangun Reksa yang berjumlah sebanyak 85 orang yang terdiri dari karyawan laki-laki sebanyak 68 orang dan karyawan perempuan sebanyak 17 orang.

### **3.3.2 Sampel**

Sampel adalah suatu cara yang ditempuh dengan pengambilan sampel yang benar-benar sesuai dengan keseluruhan obyek penelitian (Nursalam, 2008). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling. Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2007). Alasan mengambil total sampling karena menurut Sugiyono (2007), jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya.

Berdasarkan teori di atas maka penulis menggunakan seluruh jumlah populasi yaitu 85 karyawan sebagai sampel penelitian ini karena jumlah populasi kurang dari 100.

### **3.3.3 Jenis dan Sumber Data**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuisisioner kepada responden.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara yang sistematis dan objektif untuk memperoleh atau mengumpulkan keterangan-keterangan yang bersifat lisan maupun tulisan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **3.4.1 Studi Wawancara (*Interview*)**

Dilakukan dengan cara menentukan tanya jawab langsung antara pewawancara dengan yang diwawancara tentang segala sesuatu yang diketahui oleh pewawancara.

#### **3.4.2 Angket/*Quisioner***

Angket yaitu bentuk pernyataan yang diajukan kepada responden yaitu karyawan PT. Pancakarsa Bangun Reksa penilaiannya menggunakan skala likert.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

#### **3.5.1 Uji Kualitas Data**

Sebelum data dianalisis dan dievaluasi, terlebih dahulu data tersebut diuji dengan:

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

Untuk mengetahui kelayakan : untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan (angket) yang akan disajikan kepada pada responden maka diperlukan uji validitas setiap pertanyaan lebih besar ( $>$ ) 0,30 maka butir pertanyaan dianggap valid.

b. Uji Reliabilitas (kehandalan)

Untuk mengetahui kestabilan dan konsisten responden dalam menjawab butir-butir berkaitan dengan konstruk pertanyaan yang disusun dalam bentuk quisioner. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih besar ( $>$ ) 0,60.

Dengan menerapkan rumus tersebut pada data yang tersedia maka dapatlah suatu gambaran yang menjelaskan pengaruh maupun hubungan antara variabel-variabel yang diteliti penulis. Berdasarkan data yang telah didapat kemudian diolah dan dianalisa selain menggunakan rumus diatas dapat dihitung dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 16.0 atau bantuan aplikasi *Software SPSS 16.0 For Windows*.

### 3.5.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah pengujian asumsi-asumsi statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier yang berbasis *ordinary least square*.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian asumsi residual yang berdistribusi normal. Asumsi ini harus terpenuhi untuk model regresi linier yang baik. Uji normalitas dilakukan pada nilai residual model. Asumsi normalitas dapat diperiksa dengan pemeriksaan output normal P-P plot. Asumsi normalitas terpenuhi ketika penyebaran titik-titik output plot mengikuti garis diagonal plot.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah pengujian untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yang signifikan antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi

linier berganda. Uji ini diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel bebas yang memiliki kemiripan dengan variabel bebas lain dalam satu model. Kemiripan antar variabel bebas dalam satu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara suatu variabel bebas dengan variabel bebas yang lainnya.

Ketentuan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas yaitu : jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10 (atau dibawah 10) dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1 (di atas 0,1), maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas  $VIF = 1 / Tolerance$ , jika  $VIF = 10$  maka  $Tolerance = 1/10 = 0,1$ . Semakin tinggi VIF maka semakin rendah *Tolerance*.

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah pengujian asumsi residual dengan varians tidak konstan. Harapannya, asumsi ini tidak terpenuhi karena model regresi linier berganda memiliki asumsi residual dengan varians konstan (homoskedastisitas). Heteroskedastisitas menguji terjadinya perbedaan varians residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain, atau gambaran hubungan antar nilai yang diprediksi dengan *Studentized Delete Residual* nilai tersebut. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki persamaan varians residual suatu periode pengamatan dengan periode pengamatan yang lain, atau adanya hubungan antara nilai yang diprediksi dengan *Studentized Delete Residual* nilai tersebut sehingga dapat dikatakan model tersebut homoskedastisitas.

Cara memprediksinya adalah jika pola gambar *scatterplot* model tersebut adalah :

- 1) Titik-titik data menyebar diatas dan dibawah atau disekitar 0.
- 2) Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
- 3) Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- 4) Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola.

### 3.5.3 Regresi Linier Berganda

Model analisis data yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan adalah model ekonometrik dengan teknik analisis menggunakan model kuadrat terkecil biasa. Model persamaanya adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan (*Dependent Variabel*)

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien Regresi Sederhana (*Simple Regression*)

$X_1$  = Pelatihan (*Independent Variabel*)

$X_2$  = Kompetensi (*Independent Variabel*)

$X_3$  = Karakteristik Individu (*Independent Variabel*)

$\varepsilon$  = Error term

### 3.5.4 Uji Kesuaian (*Test Goodness Of Fit*)

#### A. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah pengaruh pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat kepercayaan (*Confidence Interval*) atau level pengujian hipotesis 5% dengan uji F menggunakan rumus statistik:

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

Keterangan :

R = Koefisien korelasi berganda

K = Jumlah variabel bebas

n = Jumlah sampel

Hipotesis untuk pengujian secara simultan adalah:

Ho :  $\beta_1 = \beta_2 = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh signifikan secara simultan (pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan).

Ha : minimal 1  $\neq 0$ , artinya terdapat pengaruh signifikan secara serempak (pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan).

Pengujian menggunakan uji F dengan kriteria pengambilan keputusan (KPK) adalah:

Terima Ho (tolak Ha), apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $Sig F > a 5\%$ .

Tolak Ho (terima Ha), apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $Sig F < a 5\%$ .

## B. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial menunjukkan seberapa jauh variabel bebas (pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Untuk mengetahui diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan, dilakukan uji t, dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

- 1) Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Ho :  $\beta_1 = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha :  $\beta_1 \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan (KPK) adalah:

Terima Ho (tolak Ha), apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $Sig\ t > a\ 5\%$ .

Tolak Ho (terima Ha), apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $Sig\ t < a\ 5\%$ .

- 2) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Ho :  $\beta_2 = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha :  $\beta_2 \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan (KPK) adalah:

Terima Ho (tolak Ha), apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $Sig\ t > a\ 5\%$ .

Tolak Ho (terima Ha), apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $Sig\ t < a\ 5\%$ .

3) Pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan.

Ho :  $\beta_2 = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha :  $\beta_2 \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan (KPK) adalah:

Terima Ho (tolak Ha), apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $Sig\ t > a\ 5\%$ .

Tolak Ho (terima Ha), apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $Sig\ t < a\ 5\%$ .

### C. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari beberapa variabel dalam pengertian yang lebih jelas. Dalam bahasa sehari-hari adalah kemampuan variabel bebas untuk berkontribusi terhadap variabel terikatnya dalam satuan persentase. Nilai koefisien ini antara 0 dan 1, jika hasil lebih mendekati angka 0 berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Tapi jika hasil mendekati angka 1 berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.



## **BAB IV**

### **ANALISA DAN EVALUASI**

#### **4.1 Deskriptif Perusahaan**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

PT. Pancakarsa Bangun Reksa berdiri pada tanggal 5 April 2005 dengan nama CV. Pancakarsa Bangun Reksa yang awal mulai nya beralamat di Jl. Komplek Bilal Harmonis I No. 54 Medan , Sumatera Utara dengan kode Pos 20238. CV. Pancakarsa Bangun Reksa bergerak di bidang jasa konsultasi, konstruksi, engineering design, industrial technical service, mechnary equiment and steel structure serta plantation management service.

Seiring berjalannya waktu permintaan pengusaha terhadap pengolahan kelapa sawit semakin meningkat. CV. Pancakarsa Bangun Reksa menghadirkan design dan efektifitas operasional dalam melaksanakan setiap kegiatan usahanya. Seiring berjalannya waktu, CV. Pancakarsa Bangun Reksa mengalami perkembang dan mampu bersaing dengan perusahaan bidang jasa konsultasi dan konstruksi lainnya. Sehingga CV. Pancakarsa Bangun Reksa menjadi perusahaan konstruksi yang handal di tingkat nasional. Pada tahun 2008 CV. Pancakarsa Bangun Reksa berubah menjadi PT. Pancakarsa Bangun Reksa yang beralamat di Jl. Bintang Terang Gg. Bintang No. 95 Binjai Km 13,8 Medan Binjai, Sumatera Utara. PT. Pancakarsa Bangun Reksa merupakan perusahaan yang *spesialis palm oil mill design for small and big mill*,

*palm oil mill operational management, palm oil mill man power requirement and training, palm oil mill fabrication.*

#### **4.1.2 Kegiatan Operasional Perusahaan**

PT. Pancakarsa Bangun Reksa adalah perusahaan swasta yang bergerak dibidang jasa konsultasi , konstruksi , Engineering Design, Industrial Technical Service , Machinery Equipment & Steel Structure dan Plantation Management Service pabrik kelapa sawit. PT. Pancakarsa Bangun Reksa merupakan perusahaan yang spesialis Palm Oil Mill design For Small and big mill, Palm Oil Mill Operational management , Palm Oil mill man power requirement and training, Palm oil mill fabrication. Pekerjaan telah dilaksanakan oleh PT. Pancakarsa Bangun Reksa antara lain :

- a. Enggineerg Design Palm Oil Mill 10 tones FFB/Hr di PT. Gerbang Tata Gemilang, Bengkulu Utara.
- b. Enggineering Design Palm Oil Mill 5 tones FFB/Hr, Kilang Traditional Sumatera Utara.
- c. Engginereng Design Palm Oil Mill 15 Tones FFB/Hr Besitang, Sumatera Utara.
- d. Engineering Design Palm Oil Mill 30 Tones FFB/Hr PMKS Talikumain, Dalu – Dalu.
- e. Engineering Design Palm Oil Mill 45 Tones FFB/Hr PT. liat Adhydaya Utama, Riau.

- f. 3000 Tones Asphalt Storage tank Perawang, Riau.
- g. Engineering Design Palm Oil Mill 30 tones FFB/ Hr Mitra Kencana, Kalimantan Selatan.
- h. Engineering Design Palm Oil Mill 30 Tones FFB/ Hr Sawindo Kencana, Bangka Belitung.

#### **4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan**

Besarnya minat pengusaha pada sektor pengolahan kelapa sawit menjadi peluang bagi PT. Pancakarsa Bangun Reksa untuk menjadi perusahaan yang peduli pada design dan efektifitas operasional perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, PT. Pancakarsa Bangun Reksa telah mencangkan visi dan misi sebagai pedoman dalam melakukan setiap kegiatan. Adapun visi dan misi tersebut adalah :

##### **a. Visi Perusahaan**

“ Menjadi perusahaan ternama di bidang konstruksi dan bernilai daya saing tinggi”.

##### **b. Misi Perusahaan**

“Meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara menyeluruh dan kualitas produksi yang bermutu serta bermanfaat bagi lingkungan”.

##### **c. Tujuan Perusahaan**

Adapun tujuan dari perusahaan adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk membentuk karyawan yang berdedikasi tinggi dan professional dalam pelayanan kepada owner (Pemilik Pabrik Kelapa Sawit).
- 2) Memberikan Kerja tepat waktu dan bermutu tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kepada pihak owner (Pemilik Pabrik Kelapa Sawit).
- 3) Meningkatkan kinerja yang berkualitas tinggi agar dapat bersaing di tingkat Nasional.
- 4) Meningkatkan kualitas pelayanan dari sektor machinery equipment enggenering design, management palm oil mill fabrication, contruction, service mill, palm oil mill design, palm oil mill man power reqritment, palm oil mill process performance monitoring, palm platation management dan service.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Analisa Deskriptif Karateristik Responden**

Karakteristik responden penting untuk dianalisis karena data mengenai karakteristik responden merupakan data yang mudah diperoleh serta dapat menunjukkan ciri-ciri perilaku tertentu. Adapun karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini mencakup jenis kelamin, umur, pendidikan, dan masa kerja.

#### 4.2.2 Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Analisis terhadap jenis kelamin responden penting untuk dianalisis karena perbedaan jenis kelamin menurut Robbins (2010) mempengaruhi kinerja. Adapun hasil analisis deskriptif terhadap jenis kelamin responden dapat dilihat dalam Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin Responden				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	54	38.8	38.8	38.8
PRIA	68	48.9	48.9	87.8
WANITA	17	12.2	12.2	100.0
Total	139	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas terlihat bahwa responden pria merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 68 responden dari total 85 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Dengan presentase pria (87.8%) dan wanita sebanyak 17 responden (12.2%). Dimana jenis kelamin pria responden lebih tinggi dibandingkan dengan wanita. Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki jenis kelamin pria.

### 4.2.3 Deskripsi Umur Responden

Analisis terhadap umur responden penting untuk dianalisis karena perbedaan umur responden menurut Robbins (2010) mempengaruhi kinerja. Adapun hasil analisis deskriptif terhadap umur responden dapat dilihat dalam Tabel 4.2 berikut ini.

Table 4.2 Deskripsi Umur Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	21-26 TAHUN	17	20	20
	27-32 TAHUN	19	22.3	22.3
	33-38 TAHUN	32	37.6	37.6
	39-44 TAHUN	17	20	20
Total		85	100.0	100.0

Sumber : Data diolah 2018

Berdasarkan tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa yang berusia 21-26 tahun sebanyak 17 orang (20%), yang berusia 27-32 tahun sebanyak 19 orang (22.3%), yang berusia 33-38 tahun sebanyak 32 orang (37.6%), yang berusia 39-44 tahun sebanyak 17 orang (20%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas berusia 33-38 tahun dengan rendahnya kinerja yang dimiliki dengan usia tersebut, dibandingkan usia 21-26 tahun dan 39-44 tahun yang memiliki jumlah yang sedikit, namun usia tersebut masih termasuk dalam usia produktif dan memiliki kinerja serta produktivitas dan pengalaman bekerja yang tinggi.

#### 4.2.4 Deskripsi Pendidikan Responden

Analisis terhadap pendidikan responden penting untuk dianalisis karena perbedaan pendidikan responden menurut Robbins (2010) mempengaruhi kinerja kerja. Adapun hasil analisis deskriptif terhadap pendidikan responden dapat dilihat dalam Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3 Deskripsi Pendidikan Responden

Pendidikan Terakhir Responden				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	54	38.8	38.8	38.8
D3	6	4.3	4.3	43.2
S1	67	48.2	48.2	91.4
S2	1	.7	.7	92.1
SMU	11	7.9	7.9	100.0
Total	139	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah 2018

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas terlihat bahwa sebagian besar responden berpendidikan S1, (48.2%) dan yang kedua adalah berpendidikan SMU (7.9%). Kemampuan intelektual (*intellectual ability*) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas mental. Kecerdasan intelektual yang tinggi tidak begitu penting untuk berkinerja baik. Meskipun orang-orang cerdas berkinerja lebih baik dan cenderung lebih memiliki pekerjaan yang menarik, mereka juga lebih kritis dalam mengevaluasi kondisi pekerjaan. Oleh karena itu, orang-orang cerdas memilikinya dengan lebih baik, tetapi mereka juga berharap lebih (Robbins, 2010).

#### 4.2.5 Deskripsi Masa Kerja Responden

Analisis terhadap masa kerja responden penting untuk dianalisis karena perbedaan masa kerja responden menurut Robbins (2010) mempengaruhi kinerja. Adapun hasil analisis deskriptif terhadap masa kerja responden dapat dilihat dalam Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4 Deskripsi Masa Kerja Responden

Masa Kerja Responden				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	54	38.8	38.8	38.8
1 TAHUN	27	19.4	19.4	58.3
2 TAHUN	3	2.2	2.2	60.4
3 TAHUN	4	2.9	2.9	63.3
4 TAHUN	4	2.9	2.9	66.2
5 TAHUN	39	28.1	28.1	94.2
6 TAHUN	8	5.8	5.8	100.0
Total	139	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas terlihat bahwa terlihat jelas responden yang memiliki masa kerja 1 tahun sebanyak 27 orang dengan presentase (19.4%), masa kerja 2 tahun sebanyak 3 orang dengan presentase (2.2%). Masa kerja 3 tahun sebanyak 4 orang dengan persentase (2.9%), masa kerja 5 tahun sebanyak 39 orang dengan persentase (28.1%) dan masa kerja 6 tahun sebanyak 8 orang dengan persentase (5.8%) Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas masa kerja didapat 5



tahun artinya belum bisa dipastikan peningkatan masa kerja yang belum lama dapat meningkatkan kinerja bagi dirinya. Menurut Robbins (2010), jika perusahaan mengartikan senioritas sebagai waktu dalam pekerjaan tertentu, masa kerja dinyatakan sebagai pengalaman kerja, Semakin lama seseorang dalam suatu pekerjaan, semakin kecil kemungkinan untuk keluar. Perilaku di masa lalu adalah prediktor terbaik atas perilaku di masa depan, bukti mengidentifikasi masa kerja di riwayat pekerjaan pekerja adalah sebuah prediktor yang kuat atas perputaran pekerja tersebut di masa depan dan juga mengidentifikasi masa kerja dan kinerja kerja berhubungan positif (Robbins, 2010).

### **4.3 Hasil Penelitian**

#### **4.3.1 Hasil Uji Statistik Deskriptif**

Uji statistik deskriptif adalah statistik yang berkenaan dengan bagaimana cara mendeskripsikan, menggambarkan, menjabarkan, atau menguraikan data agar mudah dipahami. (Siregar, 2017). Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang meliputi pengembangan karir, fasilitas kerja, komitmen organisasi dan kinerja akan diuji secara statistik seperti terlihat dalam tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pelatihan	85	2.40	4.40	3.6965	.41474
Kompetensi	85	.10	.18	.1464	.01728
Karakteristik Individu	85	2.60	4.60	3.6400	.45440
Kinerja	85	.48	.92	.7275	.09018
Valid N (listwise)	85				

Sumber : Data diolah 2018

Tabel 4.5 menjelaskan bahwa pada variabel pelatihan jawaban minimum responden sebesar 2.40 dan maksimum sebesar 4.40, dengan rata-rata total jawaban 3.6965 dan standar deviasi sebesar 0.414744 Artinya pada jawaban minimum rata-rata responden menjawab pada pilihan sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS) dan kurang setuju (KS) dan pada jawaban maksimum rata-rata responden menjawab pada pilihan setuju(S) dan sangat setuju (SS). Dengan rata-rata total jawaban responden adalah jumlah jawaban dibagi dengan jumlah responden dengan penyimpangan sebesar 3.6965. Pada variabel kompetensi jawaban minimum responden sebesar 0.10 dan jawaban maksimum sebesar 0.18, dengan rata-rata total jawaban 0.1446 dan standar deviasi sebesar 0.1728. Artinya pada jawaban minimum rata-rata responden menjawab pada pilihan sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS) dan kurang setuju (KS) dan pada jawaban maksimum rata-rata responden menjawab pada pilihan setuju (S) dan sangat setuju (SS). Dan rata-rata total jawaban responden adalah jumlah jawaban dibagi dengan jumlah responden dengan penyimpangan sebesar 0.1446

Untuk variabel karakteristik individu jawaban minimum responden sebesar 2.60 dan jawaban maksimum 4.60, dengan rata-rata total jawaban 3.6400 dan standar deviasi sebesar 0.45440, Artinya pada jawaban minimum rata-rata responden menjawab pada pilihan sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS) dan kurang setuju (KS) dan pada jawaban maksimum rata-rata responden menjawab pada pilihan setuju (S) dan sangat setuju (SS). Dan rata-rata total jawaban responden adalah jumlah jawaban dibagi dengan jumlah responden dengan penyimpangan sebesar 0.45440.

Dan variabel Kinerja jawaban minimum responden sebesar 0.48 dan jawaban maksimum sebesar 92, dengan rata-rata total jawaban 0.7275 dan standar deviasi sebesar 0.09018. Artinya pada jawaban minimum rata-rata responden menjawab pada pilihan sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS) dan kurang setuju (KS) dan pada jawaban maksimum rata-rata responden menjawab pada pilihan setuju (S) dan sangat setuju (SS). Dan rata-rata total jawaban responden adalah jumlah jawaban dibagi dengan jumlah responden dengan penyimpangan sebesar 0.09018

#### **4.3.2 Hasil Uji Kualitas Data**

##### **1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidak suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan uji *moment product correlation* atau yang lebih dikenal dengan nama *pearson correlation*.

Penelitian ini menggunakan semua sampel sejumlah  $(n) = 85$  maka besarnya  $df$  (derajat bebas)  $df = 85 - 2 = 83$ . Dengan taraf signifikan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka diperoleh  $r_{\text{tabel}}$  sebesar 0,213

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Uji reliabilitas alat ukur dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Secara eksternal, pengujian dapat dilakukan test rest, equivalent, dan gabungan keduanya. Secara internal, reliabilitas alat ukur dapat diuji dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan teknik tertentu (Siregar, 2017).

Untuk ukuran reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah secara eksternal dengan teknik koefisien *Cronbach Alpha*  $> 0,213$  menunjukkan suatu konstruk atau variabel tersebut reliabel. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0.70$  (Ghozali, 2013).

Tabel 4.6  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Independen (Pelatihan)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.437	5

Dari tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk variabel disiplin kerja  $0,437 > 0,213$  yang menunjukkan dapat diterimanya derajat reliabilitas. Dengan demikian dapat dikatakan instrumen pada variabel pelatihan memiliki kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pernyataan yang merupakan dimensi suatu variabel yang disusun dalam suatu bentuk kuesioner.

Tabel 4.7  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Independen (Kompetensi)

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.369	5

Dari tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk variabel disiplin kerja  $0,369 > 0,213$  yang menunjukkan dapat diterimanya derajat reliabilitas. Dengan demikian dapat dikatakan instrumen pada variabel kompetensi memiliki kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pernyataan yang merupakan dimensi suatu variabel yang disusun dalam suatu bentuk kuesioner.

Tabel 4.8  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Independen (Karakteristik Individu)

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.389	5

Dari tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk variabel disiplin kerja  $0,389 > 0,213$  yang menunjukkan dapat diterimanya derajat reliabilitas. Dengan demikian dapat dikatakan instrumen pada variabel karakteristik individu memiliki kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pernyataan yang merupakan dimensi suatu variabel yang disusun dalam suatu bentuk kuesioner.

Tabel 4.9  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Dependen (Kinerja)

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.427	5

Dari tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk variabel disiplin kerja  $0,427 > 0,213$  yang menunjukkan dapat diterimanya derajat reliabilitas. Dengan demikian dapat dikatakan instrumen pada variabel kinerja memiliki kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pernyataan yang merupakan dimensi suatu variabel yang disusun dalam suatu bentuk kuesioner.

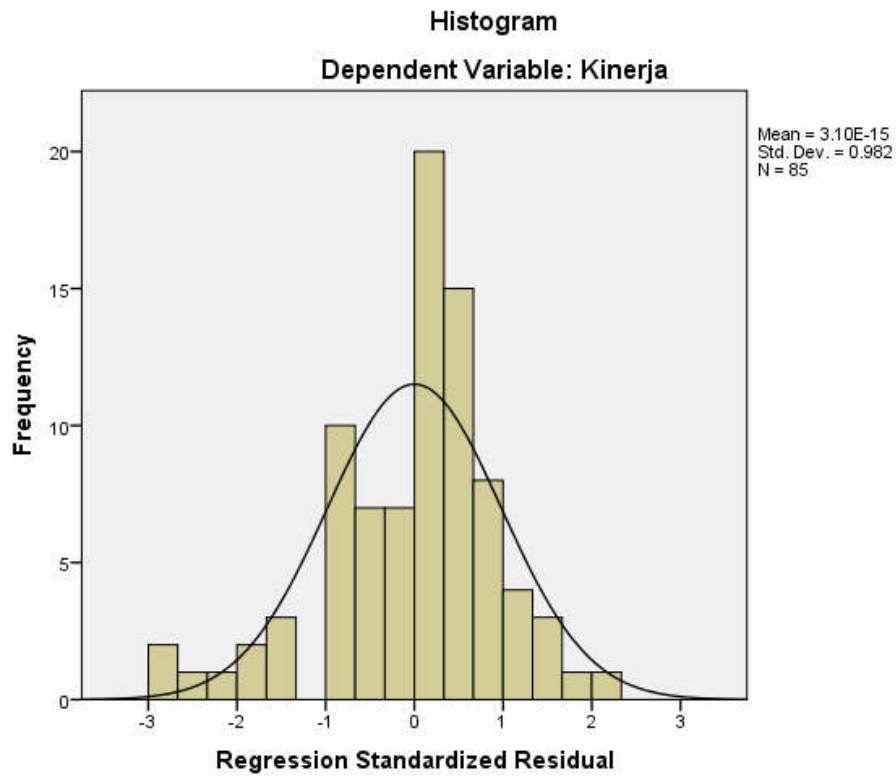
### 4.3.3 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Tujuan dilakukannya uji normalitas terhadap serangkaian data adalah untuk mengetahui apakah populasi data yang berdistribusi normal atau tidak. Bila data berdistribusi normal, maka dapat digunakan uji statistic berjenis parametric. Sedangkan bila data tidak berdistribusi normal, maka digunakan uji statistic nonparametrik. Adapun beberapa metode yang dapat digunakan untuk menguji normalitas data tersebut. (Siregar, 2017).

#### 2. Analisa Grafik

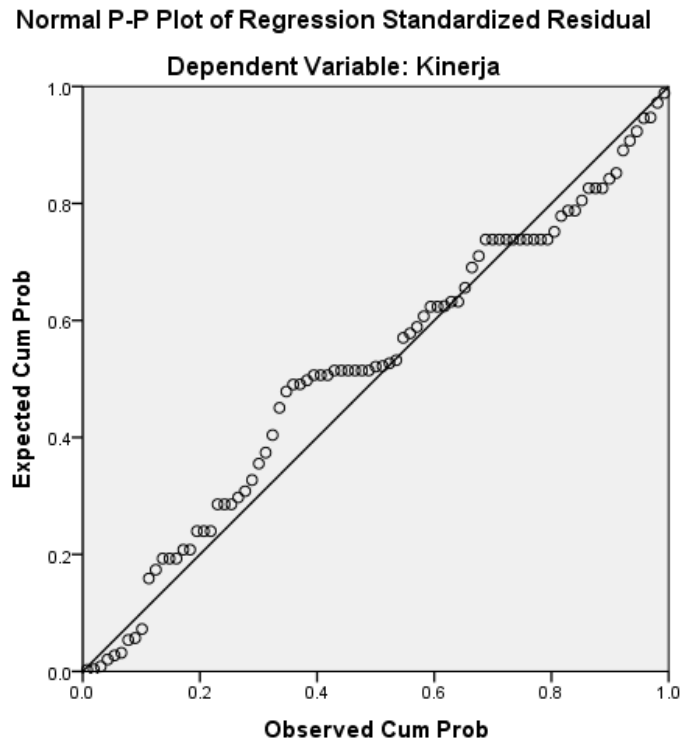
Analisis grafik pada penelitian ini yaitu dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Jika distribusi data residual normal maka garis yang menggambarkan datasesungguhnya akan menyebar dan mengikuti garis diagonalnya atau grafik histogramnya menunjukkan pola disitribusi normal (Ghozali, 2013).



Gambar 4.1  
Hasil Uji Normalitas-Histogram

Pada gambar 4.2 grafik histogram dapat dilihat bahwa residual berdistribusi normal dan berbentuk simetris tidak melenceng ke kanan maupun ke kiri.





Gambar 4.2  
Hasil Grafik Normalitas Data

Pada gambar 4.3 dapat dilihat bahwa data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal yang berarti data tersebut berdistribusi secara normal. Jadi penelitian ini dapat dilanjutkan pada analisis selanjutnya karena telah memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.3.4 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah uji yang dilakukan untuk memastikan apakah di dalam sebuah regresi ada interkorelasi atau kolineritas antar variabel bebas. Interkorelasi adalah hubungan yang linear atau hubungan yang kuat antara satu variabel bebas atau variabel predictor dengan variabel predictor lainnya di dalam sebuah model regresi. Analisa korelasi berganda mensyaratkan harus terjadi korelasi diantara variabel bebasnya.(Siregar, 2017).

Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan menggunakan nilai tolerance sebagai berikut :

1. Tidak terjadi multikolinearitas, bila nilai tolerance lebih besar dari 0,10
2. Terjadi multikolinearitas, bila nilai tolerance lebih kecil atau sama dengan 0,10.

Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan menggunakan nilai VIF (Variance Inflation Factor ) sebagai berikut :

1. Tidak terjadi multikolinearitas, bila nilai VIF lebih kecil dari 10,00
2. Terjadi multikolinearitas, bila nilai VIF lebih besar atau sama dengan 10,00.

Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients <sup>a</sup>										
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	0.445	0.083		5.387	0.000						
	Pelatihan	0.127	0.045	0.583	2.839	0.006	0.390	0.301	0.284	0.238	4.209	
	Kompetensi	0.377	1.510	0.072	0.250	0.803	0.284	0.028	0.025	0.119	8.369	
	Karakteristik Individu	-0.066	0.044	-0.334	-1.523	0.132	0.176	-0.167	-0.152	0.208	4.808	

a. Dependent Variable: Kinerja

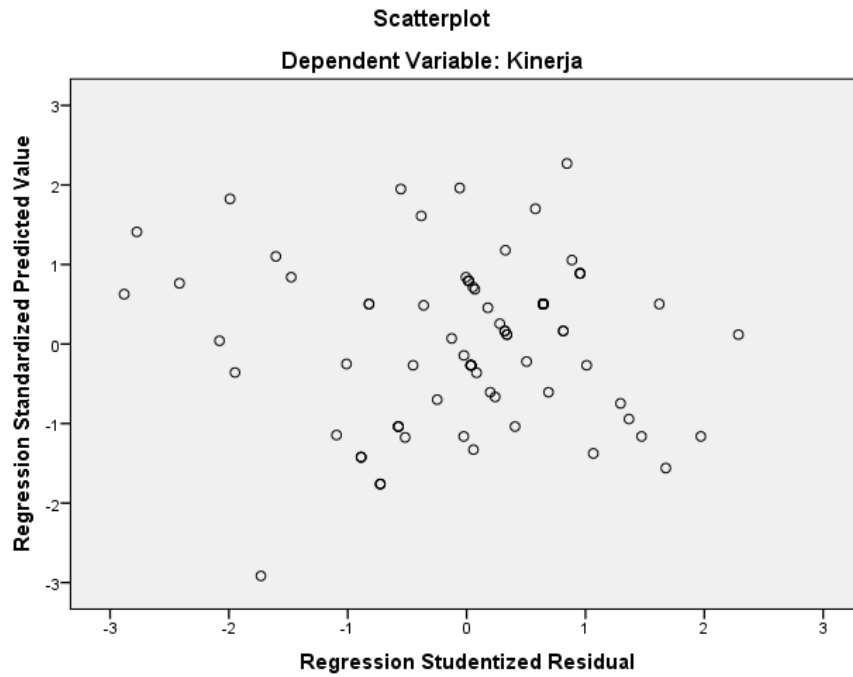
Dari tabel *coefficients* (a) di atas menunjukkan bahwa hubungan antar tiga variabel bebas menunjukkan nilai tolerance tidak terjadi multikolinearitas, karena nilai tolerance pelatihan (0,238), kompetensi (0,119), dan karakteristik individu (0,208), kurang dari 10. Demikian juga nilai VIF menunjukkan terjadi multikolinearitas, karena nilai VIF pelatihan (4.209), kompetensi (8.369) dan karakteristik individu (4.808). Dengan demikian berarti uji multikolinearitas antar variabel bebas terpenuhi dan uji parametrik analisa korelasi ganda dapat dilakukan.

#### 4.3.5 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homoskedastisitas, sedangkan untuk varians yang berbeda disebut heteroskedastisitas.

##### 1. Grafik *Scatterplot*

Ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat dari grafik plot antara nilai prediksi variabel terkait (dependen) yaitu ZPRED dengan nilai residualnya SRESID. Deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antar SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah di prediksi.



Gambar 4.3  
Hasil Uji Heteroskedastisitas - *Scatterplot*

Dari gambar 4.4 di atas menunjukkan bahwa tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Jadi, dapat dikatakan dalam model regresi ini tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga model regresi layak dipakai untuk variabel pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu yang menginterpretasikan variabel kinerja.

## 2. Uji Glejser

Uji Glejser dilakukan untuk mempertegas apakah grafik Scatterplot benar terjadi heteroskedastisitas. Jika variabel independen signifikan secara

statistik mempengaruhi variabel dependen ( $\text{sign} < 0.05$ ), maka ada indikasi heterokedastisitas (Siregar, 2017).

Tabel 4.11 Hasil Uji Glejser

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.445	.083		5.387	.000
	Pelatihan	.127	.045	.583	2.839	.006
	Kompetensi	.377	1.510	.072	.250	.803
	Karakteristik Individu	-.066	.044	-.334	-1.523	.132

a. Dependent Variable: Kinerja

Pada tabel 4.12 diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikan pada variabel pelatihan menunjukkan nilai 0,006 dan lebih kecil dari 0,05 hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Begitu juga dapat dilihat pada nilai signifikan pada variabel kompetensi menunjukkan nilai 0,803 lebih besar dari 0,05 dan variabel karakteristik individu 0,132 lebih besar dari 0,05 hal ini juga menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.4 Analisa Hasil Regresi Linier Berganda

1. Lihat dari tabel correlations dapat dianalisis

Tabel 4.12 Hasil Correlations

		<b>Correlations</b>			
		Pelatihan	Kompetensi	Karakteristik Individu	Kinerja
Pelatihan	Pearson Correlation	1	.873**	.765**	.390**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000
	Sum of Squares and Cross-products	14.449	0.526	12.112	1.226
	Covariance	0.172	0.006	0.144	0.015
	N	85	85	85	85
Kompetensi	Pearson Correlation	.873**	1	.890**	.284**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.008
	Sum of Squares and Cross-products	0.526	0.025	0.587	0.037
	Covariance	0.006	0.000	0.007	0.000
	N	85	85	85	85
Karakteristik Individu	Pearson Correlation	.765**	.890**	1	0.176
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.107
	Sum of Squares and Cross-products	12.112	0.587	17.344	0.606
	Covariance	0.144	0.007	0.206	0.007
	N	85	85	85	85
Kinerja	Pearson Correlation	.390**	.284**	0.176	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.008	0.107	
	Sum of Squares and Cross-products	1.226	0.037	0.606	0.683
	Covariance	0.015	0.000	0.007	0.008
	N	85	85	85	85

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

- a. Bahwa hasil korelasi parsial antara variabel pelatihan dengan kinerja diperoleh nilai korelasi sebesar 0,390 dan nilai signifikan diperoleh 0,0000, bahwa hubungan kedua variabel tersebut sangat signifikan.
- b. Bahwa hasil korelasi parsial antara variabel kompetensi dengan kinerja diperoleh nilai korelasi sebesar 0,284 dan nilai signifikan diperoleh sebesar 0,0008, bahwa hubungan kedua variabel tersebut sangat signifikan.
- c. Bahwa hasil korelasi parsial antara variabel karakteristik individu dengan kinerja diperoleh nilai korelasi sebesar 0,176 dan nilai signifikan diperoleh sebesar 0,107, bahwa hubungan kedua variabel tersebut tidak signifikan karena diatas taraf signifikan 0,05%.

## 2. Dari Tabel Variabel Entered/Removed

Tabel 4.13 Hasil Variabel Entered/Removed

<b>Variables Entered/Removed<sup>a</sup></b>			
	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Karakteristik Individu, Pelatihan, Kompetensi <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.



Pada tabel diatas hanya menginformasikan variabel yang dimasukkan yaitu pengembangan karir, fasilitas kerja dan komitmen organisasi, dari ketiga variabel tersebut yang dimasukkan, tidak ada yang dikeluarkan. Hal ini disebabkan metode yang digunakan *singlestep* (enter), hanya satu proses dalam pemrosesan data.

### 3. Tabel Summary Model dapat di analisis

Tabel 4.14 Hasil Summary Model

Model Summary <sup>b</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	Change Statistics		Sig. F Change
							df1	df2	
1	.435 <sup>a</sup>	0.189	0.159	0.08270	0.189	6.297	3	81	0.001

a. Predictors: (Constant), Karakteristik Individu, Pelatihan, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel diatas dijelas bahwa nilai korelasi (R) antara variabel pelatihan (X<sub>1</sub>), kompetensi (X<sub>2</sub>), dan karakteristik individu (X<sub>3</sub>) terhadap kinerja diperoleh nilai R = 0,435. Kontribusi yang diberikan oleh ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat (Y)

$$\begin{aligned}
 KP &= (r_{x_1,x_2,x_3,y})^2 \times 100 \% \\
 &= (0,435)^2 \times 100\% \\
 &= 18,9 \%
 \end{aligned}$$

Keputusanya bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikansi antara variabel bebas terhadap variabel terikat (Y)

## 4. Tabel Anova dapat dianalisis

Tabel 4.15 Hasil Anova

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.129	3	.043	6.297	.001 <sup>b</sup>
	Residual	.554	81	.007		
	Total	.683	84			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Karakteristik Individu, Pelatihan, Kompetensi

Dari tabel anova nilai probabilitas (*sig*) = 0,001 dan nilai taraf signifikan  $\alpha = 0,05$ . Jika membandingkan nilai probabilitas (*sig*) <  $\alpha$  maka  $H_0$  ditolak, ternyata nilai probabilitas adalah  $0,001 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak. Artinya bahwa model regresi linier berganda dapat digunakan untuk memprediksi kinerja yang dipengaruhi oleh pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu.

## 5. Tabel Coefficients dapat dianalisis

Tabel 4.16 Hasil Coefficients

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0.445	0.083		5.387	0.000
Pelatihan	0.127	0.045	0.583	2.839	0.006
Kompetensi	0.377	1.510	0.072	0.250	0.803
Karakteristik Individu	-0.066	0.044	-0.334	-1.523	0.132

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel koefisien menunjukkan bahwa untuk memperkirakan tingkat kinerja yang dipengaruhi oleh pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu dengan model regresi berganda adalah  $Y = 0.445 + 0,127 X_1 + 0,377 X_2 + 0,066 X_3$ . Dari persamaan regresi berganda tersebut diindikasikan bahwa besarnya nilai variabel kinerja terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pengembangan karir, fasilitas kerja, komitmen organisasi dan valid untuk digunakan. Untuk menguji kevalidan persamaan regresi berganda digunakan dua cara yaitu menggunakan uji F secara simultan (bersama-sama) dan uji t secara parsial.

### 1. Uji F Signifikansi Secara Simultan ( Bersama-sama)

Hipotesis berdasarkan Uji-F hanya digunakan untuk mengetahui apakah ketiga variabel bebas secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi variabel terikat (kinerja). Dapat dilihat dari tabel dibawah ini.

Tabel 4.17 Hasil Uji F (Uji Simultan)

Model Summary <sup>b</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.435 <sup>a</sup>	0.189	0.159	0.08270	0.189	6.297	3	81	0.001

a. Predictors: (Constant), Karakteristik Individu, Pelatihan, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

#### a. Hipotesis Dalam Bentuk Kalimat

Ho : Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu terhadap kinerja

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan (bersama-sama) antara pelatihan, kompetensi dan karakteristik terhadap kinerja.

#### b. Dalam bentuk model statistik

Ho :  $\beta = 0$

Ha :  $\beta \neq 0$

#### c. Pengujian

Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , maka Ho diterima

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka Ho ditolak

Perbandingan antara  $F_{\text{tabel}}$  dan  $F_{\text{hitung}}$  dari tabel *model summary* nilai  $F_{\text{hitung}} = 6,2 > F_{\text{tabel}} = 3,11$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan (bersama-sama) pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu terhadap kinerja.

## 2. Uji Signifikansi Secara Parsial ( Uji t )

Uji t dikenal dengan uji parsial yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikat, perhitungan melalui SPSS dapat dilihat dari tabel coefficient dibawah ini

Tabel 4.18 Hasil Uji t (Secara Parsial )

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	0.445	0.083		5.387	0.000
	Pelatihan	0.127	0.045	0.583	2.839	0.006
	Kompetensi	0.377	1.510	0.072	0.250	0.803
	Karakteristik Individu	-0.066	0.044	-0.334	-1.523	0.132

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil uji t dapat dijelaskan mengenai pengaruh dari variabel bebas dan variabel terikat.

a. Variabel Pelatihan Terhadap Kinerja

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara pelatihan terhadap kinerja.

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara pelatihan terhadap kinerja

1. Dalam bentuk model statistik

Ho :  $\beta = 0$

Ha :  $\beta \neq 0$

2. Pengujian

Jika,  $Sig \leq \alpha$ , maka Ho ditolak

Jika,  $Sig > \alpha$ , maka Ho diterima

- Dari tabel coefficients ( $\alpha$ ) diperoleh  $sig = 0,006$
- Untuk nilai  $\alpha = 0,05$ , jadi  $sig = 0,006 < \alpha = 0,05$ , maka Ho ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara pengembangan karir terhadap kinerja.

b. Variabel Kompetensi Terhadap Kinerja

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara kompetensi terhadap kinerja.

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara kompetensi terhadap kinerja

1. Dalam bentuk model statistik

$$H_0 : \beta = 0$$

$$H_a : \beta \neq 0$$

2. Pengujian

Jika,  $Sig \leq \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak

Jika,  $Sig > \alpha$ , maka  $H_0$  diterima

- Dari tabel coefficients ( $\alpha$ ) diperoleh  $sig = 0,803$
- Untuk nilai  $\alpha = 0,05$ , jadi  $sig = 0,803 > \alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara kompetensi terhadap kinerja.

c. Variabel Karakteristik Individu Terhadap Kinerja

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara karakteristik individu terhadap kinerja.

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara karakteristik individu terhadap kinerja

1. Dalam bentuk model statistik

$$H_0 : \beta = 0$$

$$H_a : \beta \neq 0$$

2. Pengujian

Jika,  $Sig \leq \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak

Jika,  $Sig > \alpha$ , maka  $H_0$  diterima

- Dari tabel coefficients ( $\alpha$ ) diperoleh  $sig = 0,132$
- Untuk nilai  $\alpha = 0,05$ , jadi  $sig = 0,132 > \alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara karakteristik individu terhadap kinerja.

#### 4.5 Analisa Korelasi Berganda

Dari hasil analisis regresi, lihat pada output *model summary* dan disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.19 Hasil Analisa Korelasi Ganda (R)

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.435 <sup>a</sup>	0.189	0.159	0.08270

a. Predictors: (Constant), Karakteristik Individu, Pelatihan, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 4.20 di atas diperoleh angka R sebesar 0,435 atau 43,5%. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sangat kuat antara pelatihan ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) dan karakteristik individu ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y).

#### 4.6 Koefisien Determinasi (R square)

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan suatu model dalam menerangkan variasi variabel dependennya Ghozali (2013).  $R^2$  memiliki kelemahan, Untuk mengurangi kelemahan tersebut



maka digunakan koefisien determinasi yang telah disesuaikan, yaitu *Adjusted R Square* ( $R_{2adj}$ ) Ghozali (2013).

Tabel 4.20 Hasil Analisa Koefisien Determinan (*Rsquare*)

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.435 <sup>a</sup>	0.189	0.159	0.08270

a. Predictors: (Constant), Karakteristik Individu, Pelatihan, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 4.21 di atas diperoleh angka  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0,189 atau (18,9%). Hal ini menunjukkan bahwa presentase sumbangan pengaruh variabel independen pelatihan ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) dan karakteristik ( $X_3$ ) terhadap variabel dependen kinerja ( $Y$ ) sebesar 43,5 %. Atau variasi variabel independen yang digunakan dalam pelatihan ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) dan karakteristik ( $X_3$ ) mampu menjelaskan sebesar 43,5% variasi variabel dependen kinerja ( $Y$ ). Sedangkan sisanya sebesar 56,5 % dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

*Standard Error of the Estimate* adalah suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi dalam memprediksikan nilai  $Y$ . Dari hasil regresi di dapat nilai 0,08270, hal ini berarti banyaknya kesalahan dalam prediksi kinerja ( $Y$ ) sebesar 0,08270. Sebagai pedoman jika *Standard error of the estimate* kurang dari standar deviasi  $Y$ , maka model regresi semakin baik dalam memprediksi nilai  $Y$ .

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu terhadap Kinerja pada PT. Pancakarsa Bangun Reksa. Dimana setelah dilakukan penelitian yang menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda, maka peneliti dapat mengambil simpulan sebagai berikut :

1. Pelatihan ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap Kinerja (Y). kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap Kinerja (Y). karakteristik individu tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja (Y),
2. Analisis data dengan menggunakan model regresi linier berganda menghasilkan nilai korelasi berganda (R) sebesar 0,435 atau 43,5%. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sangat kuat antara pelatihan ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) dan karakteristik individu ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y).
3. Analisa data menggunakan model regresi linier berganda menghasilkan nilai koefisien determinan  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0,189 atau (18.9%). Hal ini menunjukkan bahwa presentase sumbangan pengaruh variabel independen pelatihan ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) dan karakteristik ( $X_3$ ) terhadap variabel dependen Kinerja (Y) sebesar 43.5 %. Atau variasi variabel independen yang digunakan dalam pelatihan ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) dan karakteristik individu ( $X_3$ ) mampu menjelaskan

sebesar 43,5% variasi variabel dependen Kinerja (Y). Sedangkan sisanya sebesar 56,5 % dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

## 5.2 Saran

Berdasarkan simpulan diatas, maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. PT. Pancakarsa Bangun Reksa sebaiknya dapat semakin meningkatkan pelatihan, kompetensi dan karakteristik individu agar tercapainya Kinerja yang diinginkan perusahaan, dari hasil pengujian data melalui SPSS 2 (dua) variabel pelatihan dan kompetensi yang merupakan variabel yang berpengaruh positif dan signifikan dalam penelitian ini.
2. PT. Pancakarsa Bangun Reksa juga menciptakan suasana kerja yang baik bukan hanya dengan faktor-faktor yang meningkatkan Kinerja seperti pelatihan dan kompetensi. Faktor-faktor lain yang perlu diperhatikan untuk dapat meningkatkan Kinerja misalnya kepemimpinan yang memberikan arahan yang sesuai dengan job deskripsi yang baik, pemberian insentif bagi karyawan yang rajin serta berprestasi.
3. Bagi para peneliti selanjutnya yang akan mengkaji lebih dalam tentang penelitian yang sama diharapkan agar hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu informasi yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- Anwar, P Mangkunegara, 2007, 'Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia',  
Cetakan  
kedua, PT Refika Aditama, Bandung.
- Emron Edison, Yohny Anwar dan Imas Komariyah, 2016. Manajemen Sumber  
Daya Manusia. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Hadiyanto, Didik, 2015, Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja  
Terhadap  
Kinerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan, Jurnal  
Internasional Pada Faculty Of Economics University Balikpapan
- Handoko, T. Hani. 2000. Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi. Penerbit  
BPFE. Yogyakarta
- Luthan, Fred. 2006. *Organizational Behavior*, 10th Edition, Alih Bahasa: Vivin  
Andika  
Yuwo-no, Shekar Purwanti, Th. Arie P dan Winong Rosari, Yogyakarta:  
Penerbit Andi.
- Mangkunegara AA. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*,  
Bandung;  
PT. Remaja Rosda Karya. McClelland, D. C., J.W. Atkinson, R.A. Clark  
&  
E.L. Lowell. 1953. *The Achievement Motive*, Princeton, NJ: Van Nostrand
- Mondy R. Wayne and Noe, Robert M., 1996, *Human Resource Management*, Printed  
in The  
United States of America: Prentice Hall International, Inc.
- Mathis, Robert L, dan Jackson, John H, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,  
Salemba Empat, Jakarta
- Prawirosentono, Suyadi, 1999, *Akuntansi Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE,  
Yogyakarta.
- Rivai, Harif A 2001, 'Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen  
Organisasional terhadap Intensi Keluar: Pengujian Empiris Model Turnover',  
*Jurnal Bisnis dan Akuntansi* Vol. 3, No,1, April 2001 hal 335-352.

Rivai, Harif A 2005, 'Pengaruh Kompensasi, KCommitmen Organisasional, dan Kompetensi terhadap Kinerja Individual', *Kajian Bisnis*, Vol. 3, September-Desember 2005, 272-286.

Sugiyono, 2004, *Statistik Untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung.

Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (3 rd ed). Bandung: CV. Mandar Maju

Sedarmayanti. 2011. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. Aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan*. Bandung: CV Mandar Maju

Sigid, A Saputra, 2010, 'Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Pada Perusahaan Umum di Surabaya dan Sidoarjo', ISSN 2086-3802

Umar, Husein, 2001, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Cetakan Keempat, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Umar, Husein, 2000, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Cetakan Keempat, Penerbit Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada

#### **A. E-Journal**

Adil, E., Nasution, M. D. T. P., Samrin, S., & Rossanty, Y. (2017). Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model. *Business and Management Horizons*, 5(2), 49-59.

Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.

Asih, S. (2018). Pengaruh Kontribusi Pajak Daerah, Pendapatan Asli Daerah, Retribusi Daerah Dan Bagi Hasil Pajak Terhadap Belanja Daerah Dengan Pertumbuhan Ekonomi Sebagai Variabel Moderating Pemerintah Kabupaten Dan Kota. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(1), 177-191.

- Harahap, R. (2018). Pengaruh Kualitas produk Terhadap Kepuasan Pelanggan di Restoran Cepat saji Kfc Cabang Asia Mega Mas Medan. *JUMANT*, 7(1), 77-84.
- Indrawan, M. I., Nasution, M. D. T. P., Adil, E., & Rossanty, Y. (2016). A Business Model Canvas: Traditional Restaurant “Melayu” in North Sumatra, Indonesia. *Bus. Manag. Strateg*, 7(2), 102-120.
- Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah INTEGRITAS*, 1(3).
- Indrawan, M. I. (2019). PENGARUH ETIKA KERJA, PENGALAMAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI KECAMATAN BINJAI SELATAN. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857.
- Indrawan, M. I., & Widjanarko, B. (2020). STRATEGI MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *JEpa*, 5(2), 148-155.
- Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., & Tarigan, A. S. P. (2019, March). UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.
- Irawan, I., & Pramono, C. (2017). Determinan Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia.
- Mesra, B. (2018). Factors That Influencing Households Income And Its Contribution On Family Income In Hamparan Perak Sub-District, Deli Serdang Regency, North. *Int. J. Civ. Eng. Technol*, 9(10), 461-469.
- Pane, D. N. (2018). ANALISIS PENGARUH BAURAN PEMASARAN JASA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN TEH BOTOL SOSRO (STUDI KASUS KONSUMEN ALFAMART CABANG AYAHANDA). *JUMANT*, 9(1), 13-25.
- Lestario, F. (2018). DAMPAK PERTUMBUHAN BISNIS FRANCHISE WARALABA MINIMARKET TERHADAP PERKEMBANGAN KEDAI TRADISIONAL DI KOTA BINJAI. *JUMANT*, 7(1), 29-36.
- Pramono, C. (2018). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR HARGA OBLIGASI PERUSAHAAN KEUANGAN DI BURSA EFEK INDONESIA. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Rossanty, Y., & PUTRA NASUTION, M. D. T. (2018). INFORMATION SEARCH AND INTENTIONS TO PURCHASE: THE ROLE OF COUNTRY OF ORIGIN IMAGE, PRODUCT KNOWLEDGE, AND PRODUCT INVOLVEMENT. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 96(10).

- Sari, I. (2018). Motivasi belajar mahasiswa program studi manajemen dalam penguasaan keterampilan berbicara (speaking) bahasa Inggris. *JUMANT*, 9(1), 41-52.
- Setiawan, A., Hasibuan, H. A., Siahaan, A. P. U., Indrawan, M. I., Rusiadi, I. F., Wakhyuni, E.,... & Rahayu, S. (2018). Dimensions of Cultural Intelligence and Technology Skills on Employee Performance. *Int. J. Civ. Eng. Technology*, 9(10), 50-60.
- Setiawan, A. (2018). PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 191-203.
- Waruwu, A. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. *JUMANT*, 10(2), 1-14.
- Wakhyuni, E. (2018). KEMAMPUAN MASYARAKAT DAN BUDAYA ASING DALAM MEMPERTAHANKAN BUDAYA LOKAL DI KECAMATAN DATUK BANDAR. *Jurnal Abdi Ilmu*, 11(1), 25-31.