



**PENGARUH KOMPETENSI, PENEMPATAN PEGAWAI DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA PT. IKAPHARMINDO PUTRAMAS**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial dan Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi**

**Oleh:**

**NAUFAL LIMAS SAFWATULLAH  
NPM. 1725310882**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL DAN SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2019**

## ABSTRAK

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan. Dari hasil penelitian ini diperoleh Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Ikapharmindo Putramas Medan. Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ikapharmindo Putramas Medan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ikapharmindo Putramas Medan. Kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ikapharmindo Putramas Medan

**Kata Kunci: Kompetensi, Penempatan Pegawai, Pengembangan Karir, Kinerja**

## **ABSTRACT**

*Performance is a picture of the level of achievement of the implementation of a program of activities or policies in realizing the goals, objectives, vision, and mission of the organization as outlined through the strategic planning of an organization. Work results in quality and quantity achieved by an employee in carrying out their duties in accordance with the responsibilities given to him. Performance is a function of motivation and ability. Employee performance is very important in the company's efforts to achieve its goals. The purpose of this study was to determine and analyze whether competence affects the performance of employees at PT. Ikapharmindo Putramas Medan Branch. To find out and analyze whether the placement of employees affect the performance of employees at PT. Ikapharmindo Putramas Medan Branch. To find out and analyze whether career development affects the performance of employees at PT. Ikapharmindo Putramas Medan Branch. From the results of this study Competence has a positive and significant effect on the performance of PT. Ikapharmindo Putramas Medan. Employee placement has a positive and significant effect on the performance of employees of PT. Ikapharmindo Putramas Medan. Career development has a positive and significant effect on the performance of employees of PT. Ikapharmindo Putramas Medan. Competence, employee placement and career development have a positive and significant effect on the performance of employees of PT. Ikapharmindo Putramas Medan*

**Keywords:** *Competence, Employee Placement, Career Development, Performance*

## DAFTAR ISI

Halaman

### HALAMAN JUDUL

<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>

### **BAB I. PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah.....	3
C. Rumusan Masalah .....	4
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	4
E. Keaslian Penelitian.....	6

### **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

A. Landasan Teori	
1. Kinerja.....	8
a. Pengertian Kinerja.....	8
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	9
c. Tujuan Penilaian Kinerja.....	11
d. Indikator Kinerja .....	12
2. Kompetensi .....	14
a. Pengertian Kompetensi .....	14
b. Faktor Yang mempengaruhi Kompetensi .....	16
c. Manfaat Kompetensi .....	20
d. Indikator Kompetensi.....	21
3. Penempatan Pegawai.....	24
a. Pengertian Penempatan Pegawai.....	24
b. Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Pegawai	25
c. Manfaat Penempatan Pegawai .....	27
d. Indikator Penempatan Pegawai .....	28
4. Pengembangan Karir .....	31
a. Pengertian Pengembangan Karir .....	31

b.	Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	32
c.	Manfaat Pengembangan Karir.....	38
d.	Indikator Pengembangan Karir .....	39
B.	Penelitian Sebelumnya .....	42
C.	Kerangka Konseptual .....	43
D.	Hipotesis.....	46
<b>BAB III.</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
A.	Pendekatan Penelitian .....	47
B.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	47
C.	Populasi dan Sampel / Jenis dan Sumber .....	48
D.	Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional .....	49
E.	Teknik Pengumpulan Data.....	52
F.	Teknik Analisis Data.....	53
<b>BAB IV.</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A.	Hasil Penelitian .....	59
1.	Deskripsi Karakteristik Responden .....	59
2.	Deskripsi Variabel Penelitian .....	61
3.	Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	77
4.	Pengujian Asumsi Klasik .....	80
5.	Regresi Linear Berganda .....	83
6.	Uji Hipotesis .....	85
B.	Pembahasan .....	88
<b>BAB V.</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN</b>	
A.	Kesimpulan .....	94
B.	Saran.....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul	Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	42
Tabel 3.1	Jadwal Proses Penelitian .....	47
Tabel 3.2	Populasi dan Sampel .....	48
Tabel 3.3	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	50
Tabel 3.4	Bobot Nilai Angket.....	52
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	60
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	60
Tabel 4.4	Statistik Deskriptif Variabel X1, X2, X3 dan Y .....	61
Tabel 4.5	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kompetensi Intelektual (X <sub>1.1</sub> ).....	62
Tabel 4.6	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kompetensi Emosional (X <sub>1.2</sub> ).....	64
Tabel 4.7	Penilaian Terhadap Indikator Kompetensi Sosial (X <sub>1.3</sub> ).....	65
Tabel 4.8	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pendidikan (X <sub>2.1</sub> )...	66
Tabel 4.9	Penilaian Terhadap Indikator Pengetahuan Kerja (X <sub>2.2</sub> ).....	67
Tabel 4.10	Penilaian Terhadap Indikator Keterampilan Kerja (X <sub>2.3</sub> ) .....	68
Tabel 4.11	Penilaian Terhadap Indikator Pengalaman Kerja (X <sub>2.4</sub> ) .....	69
Tabel 4.12	Penilaian Responden Terhadap Indikator Perlakuan adil (X <sub>3.1</sub> )	70
Tabel 4.13	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kepedulian atasan langsung (X <sub>3.2</sub> ).....	71
Tabel 4.14	Penilaian Responden Terhadap Indikator Informasi Tentang Promosi (X <sub>3.3</sub> ).....	72
Tabel 4.15	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja (Y <sub>.1</sub> )	73
Tabel 4.16	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja (Y <sub>.2</sub> )	74
Tabel 4.17	Penilaian Terhadap Indikator Pelaksanaan Tugas (Y <sub>.3</sub> ).....	75
Tabel 4.18	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kerjasama (Y <sub>.4</sub> ) .....	76

## DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Karakteristik Pekerjaan.....	29
Gambar 2.2	Model Karakteristik Pekerjaan .....	31
Gambar 2.3	Kerangka Konseptual .....	62
Gambar 4.1	<i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas.....	83

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner .....	99
Lampiran 2	Tabulasi Hasil Jawaban Responden.....	102
Lampiran 3	Hasil Pengolahan SPSS .....	107
Lampiran 4	Daftar t tabel .....	118
Lampiran 5	Daftar F tabel .....	120
Lampiran 6	Daftar r tabel .....	122

## **KATA PENGANTAR**

Segala Puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT, karena berkat Rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan proposal ini tepat pada waktunya. Adapun judul: Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.

Selama penulisan proposal ini tentunya penulis mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak yang telah mendukung dan membimbing penulis. Kasih yang tulus serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, SE., M.M. selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum. selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
3. Ibu Nurafrina Siregar, SE., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
4. Bapak Rizal Ahmad, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing I (satu) saya yang telah sabar dan dengan cermat memberikan pengarahan dan bimbingan dalam proses penyusunan proposal ini.
5. Ibu Dewi Nurmasari Pane, SE, M.M selaku Dosen Pembimbing II (dua) saya yang sudah banyak membantu dan membimbing saya mengenai ketentuan penulisan proposal sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini dengan rapi dan sistematis.
6. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang telah memberikan ilmu dan bimbingan selama penulis di bangku kuliah sampai dengan selesai.

7. Kepada kedua orang tua tercinta, yang tak henti-hentinya memberikan kasih sayang, perhatian, dukungan, doa, materi dan semangat yang tiada henti untuk keberhasilan saya.
8. Kepada adek saya Adib Fakhri, Muhtadi, Nabila Putri Sakinah yang tak henti-hentinya memberikan semangat, support, doa, tenaga, pikiran dan juga kasih sayang dalam menyelesaikan proposal ini.
9. Kepada yang terkasih Nidiya Putri Surya, yang selalu memberikan saya semangat, doa, kasih sayang dan juga selalu menemani saya mencari bahan dalam menyelesaikan proposal ini.
10. Rekan dan para sahabat saya, terima kasih atas doa, semangat dan kebersamaannya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih banyak memerlukan penyempurnaan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran untuk menyempurnakan penulisan ini. Semoga Allah SWT memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

Medan, 20 oktober 2019  
Penulis,

Naufal Limas Safwatullah  
NPM. 1725310882

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah penempatan kerja, pengembangan karir, kompetensi.

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja menurut Mangkunegara (2015:43) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. Narimawati (2017:75) kompetensi adalah karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang

relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual.

Penempatan merupakan proses penugasan yang dilakukan oleh perusahaan yang bermanfaat untuk penyegaran dan menghindari kebosanan bagi karyawan/pegawai. Menurut Mathis & Jackson (2014:31), menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan, dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Mangkunegara (2010:77) pengembangan karir adalah kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

PT. Ikapharmindo Putramas mulai beroperasi pada tahun 1972. PT. Ikapharmindo Putramas tetap menjadi perusahaan keluarga yang didukung oleh tim profesional yang menjunjung nilai-nilai inti profesionalisme, kompetensi, dan komitmennya. PT. Ikapharmindo Putramas telah berpengalaman lebih dari 40 tahun dalam pengembangan dan pembuatan obat-obatan berkualitas, kosmetika dan produk perawatan bayi, dan telah memproduksi berbagai merek produk rumah tangga yang

paling terkenal di Indonesia. PT. Ikapharmindo Putramas menyediakan produk yang bermutu dengan Teknologi dan Riset standar tinggi bagi pasar Indonesia dan pasar global.

Berkaitan dengan kinerja karyawan di PT. Ikapharmindo Putramas masih ada beberapa karyawan yang belum bisa mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan arahan dari pimpinan, dalam melakukan pekerjaan beberapa karyawan tersebut sangat lama dalam menyelesaikannya atau tidak mencapai target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, terkadang karyawan masih melakukan pekerjaan yang salah dan masih ada beberapa karyawan yang masih minim tentang kesadaran akan dalam melakukan pekerjaan hal ini dapat dilihat bahwa karyawan tersebut hanya duduk-duduk dan mengobrol dengan rekan kerjanya.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Penempatan Pegawai dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Ikapharmindo Putramas”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Bertitik tolak dari permasalahan yang dibahas pada latar belakang permasalahan di atas, penulis melihat ada beberapa masalah yang terjadi dan mengidentifikasikan sebagai berikut:

1. Karyawan kesulitan mengerjakan tugasnya sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan
2. Karyawan memiliki emosi relative tidak stabil dalam menghadapi permasalahan yang ada ditempat kerja.

3. Karyawan tidak dapat mempengaruhi orang lain dalam menawarkan produk atau jasa
4. Karyawan tidak memiliki akses kepada informasi tentang peluang untuk dipromosikan.

### **C. Pembatasan Dan Perumusan Masalah**

#### **Pembatasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini mencakup kinerja pegawai, kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir.

#### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan ?
2. Apakah penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan ?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan ?

### **D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan.

- b. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan.

## **2. Manfaat Penelitian.**

Manfaat penelitian ini adalah:

### a. Bagi peneliti

Untuk membandingkan antara teori yang didapat dengan praktek yang dijalankan perusahaan.

### b. Bagi perusahaan

Memperoleh informasi dari perusahaan mengenai pengaruh kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan.

### 3. Bagi peneliti lain

Sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama dimasa yang akan datang.

### 4. Bagi akademisi

bahwa hasil penelitian dapat dijadikan rujukan bagi upaya pengembangan ilmu ekonomi dan manajemen serta berguna juga untuk menjadi referensi bagi mahasiswa yang melakukan penelitian terhadap kajian teori dari kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

### **E. Keaslian Penelitian**

Keaslian penelitian ini berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai karakteristik yang relatif sama dalam hal tema kajian, meskipun berbeda dalam hal kriteria subjek, jumlah dan posisi variabel penelitian atau metode analisis yang digunakan. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Ratih Fadilla Agustus (2014) yang berjudul:” Analisis pengaruh kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Dengan loyalitas sebagai variable intervening”. Sedangkan penelitian ini berjudul “Pengaruh kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir Terhadap kinerja pegawai Pada PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan”. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang terletak pada:

1. **Model penelitian:** Metode dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif, yaitu hasil penelitian yang kemudian diolah dan diambil kesimpulannya. Menggunakan metode penelitian ini diketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti sehingga menghasilkan kesimpulan yang akan memperjelas gambaran objek yang diteliti. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif adalah pendekatan dengan menggunakan dua atau lebih variabel guna mengetahui hubungan atau pengaruh yang satu dengan yang lain
2. **Variabel Penelitian:** penelitian terdahulu menggunakan 2 (satu) variabel bebas (kompetensi dan strategi pengembangan karir) dan 1 (satu) variabel terikat (kinerja pegawai) dan loyalitas sebagai variable intervening. Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir dan 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

3. **Jumlah observasi/sampel (n):** penelitian terdahulu berjumlah 100 responden sedangkan penelitian ini berjumlah 65 responden.
4. **Waktu penelitian:** penelitian terdahulu dilakukan tahun 2014 sedangkan penelitian ini tahun 2019.
5. **Lokasi penelitian:** lokasi penelitian terdahulu di PT.Kimia farma sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Ikapharmindo Putramas Medan

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang.

Menurut Sedarmayanti (2011:260) kinerja adalah terjemahan dari kata *performance* yang memiliki arti sebagai sebuah hasil kerja seorang pegawai atau pekerja, sebuah proses manajemen yang mana hasil kerja tersebut harus memiliki sebuah bukti konkret yang juga dapat diukur. Sedangkan menurut Gomes (2013:159-160): Kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Menurut *Oxford Dictionary* dalam Wibowo (2010:55), kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak para ahli memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut.

Moehariono (2010:60) Kinerja atau *performance* adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja seorang pegawai atau pekerja, sebuah proses manajemen yang mana hasil kerja tersebut harus memiliki sebuah bukti konkret yang juga dapat diukur.

### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Mengoptimalkan sumber daya manusia menjadi fokus utama organisasi dalam meningkatkan kinerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci dalam rangka memperoleh kinerja yang baik. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2012:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- a) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*) Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
- b) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*) Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- c) Penempatan kerja merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian dalam suatu

pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

- d) Pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.
- e) Kompetensi merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
- f) Inovasi (*Inovation*) Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.
- g) Inisiatif (*initiative*) Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2015:21) yaitu:

- a) Faktor personal (Individu), meliputi: Pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau team leader.

- c) Faktor team, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, penempatan kerja, pengembangan karir, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah penempatan kerja, pengembangan karir, kompetensi.

### **c. Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan memang seharusnya diterapkan untuk mengetahui kualitas kinerja karyawan dan untuk memotivasi karyawan agar lebih produktif. Penilaian kinerja karyawan ini juga mampu bermanfaat bagi organisasi/perusahaan dalam menentukan keputusan di masa mendatang.

Menurut Sedarmayanti (2014:80) tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan peninjauan terhadap kinerja karyawan di masa lalu
- 2) Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai dari suatu pekerjaan.
- 3) Mengidentifikasi kemampuan organisasi.
- 4) Menganalisa kemampuan karyawan secara individual.
- 5) Menyusun sasaran di masa mendatang.

#### **d. Indikator Kinerja**

Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Sehingga untuk menilai suatu prestasi atau kinerja dibutuhkan indikator-indikator yang mampu memberikan penilaian yang objektif bagi kinerja tersebut.

Sedarmayanti (2014:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

Sedangkan menurut Bernardin & Russel (2013:90) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator kinerja, antara lain adalah:

- 1) Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- 2) Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- 4) Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
- 5) Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variable kinerja dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas, Pelaksanaan tugas, Tanggung Jawab.

## **2. Kompetensi**

### **a. Pengertian Kompetensi**

Pengertian dan arti kompetensi yang dikemukakan oleh Moehetiono (2010:3), yaitu karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Berdasarkan pengertian di atas, ada beberapa makna yang terkandung didalamnya, yaitu:

- 1) Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- 2) Hubungan Kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan memiliki kinerja tinggi pula.
- 3) Kriteria (*criteria referenced*) yang dijadikan acuan bahwa kompetensi secara nyata dan memprediksikan seseorang dapat bekerja secara baik, harus terukur dan spesifik (terstandar).

Menurut Sedarmayanti (2011:126), kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Kompetensi dapat dianalogikan seperti “*gunung es* dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada di atas air. Bagian di bawah permukaan air tidak terlihat mata, namun menjadi pondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk bagian yang berada di atas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar seseorang, sedangkan motif seseorang berada pada alam “bawah sadarnya.

Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan atribut personal (*personal attributs*). Pengetahuan lebih terlihat dan mudah dikenali dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan kompetensi yang terlihat, sedangkan keterampilan walaupun sebagian dapat terlihat seperti keterampilan teknis inseminasi buatan. Kecakapan yang dapat meningkatkan kinerja merupakan kompetensi tersembunyi.

Menurut Mathis & Jackson (2011:55) mengemukakan tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia yaitu pertama pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, lalu kedua pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan manajemen serta ketiga, pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik. Jadi, kompetensi adalah sebuah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam usaha pencapaian organisasi yang harus dimiliki demi tujuan organisasi baik jangka pendek dan jangka panjang.

Selanjutnya Wibowo (2012:324) Mengemukakan, kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kompetensi dalam penelitian ini adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan.

#### **b. Faktor-faktor Yang mempengaruhi Kompetensi**

Dalam meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai sangat dipengaruhi banyak faktor, yang semuanya sangat mempengaruhi atas kompetensi yang dimiliki oleh individu dari pegawai tersebut.

Zwell (2010:56-68) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang.

##### 1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berpikir positif tentang dirinya, maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

## 2) Keterampilan

Dengan memperbaiki ketrampilan, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi.

## 3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman. Diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dsb. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun.

## 4) Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang meresponse dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar. Walaupun dapat berubah, kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah. Tidaklah bijaksana mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.

## 5) Motivasi

Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

#### 6) Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misal, takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

#### 7) Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti, pemikiran analitis, dan pemikiran konseptual.

#### 8) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumberdaya manusia dalam kegiatan.

Handoko (2016:122) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi sumber daya manusia yaitu:

##### 1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berpikir positif tentang dirinya, maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

##### 2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran kompetensi. Pengembangan kompetensi secara spesifik berkaitan dengan budaya organisasi dan kompetensi individual.

### 3) Pengalaman

Pengalaman juga sangat diperlukan dalam kompetensi. Diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi orang, berkomunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun.

### 4) Aspek-aspek Kepribadian (*Personal Attributes*)

Merupakan kompetensi intrinsik individu tentang bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.

### 5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat dirubah. Dengan memberikan dorongan dan apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, serta memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif untuk memotivasi seseorang bawahan.

#### 6) Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

#### 7) Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Salah satu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

#### 8) Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan antara lain: praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, system penghargaan, pengambilan keputusan, filosofi organisasi (visi dan misi organisasi), komitmen pada pelatihan dan pengembangan, dll.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi dalam penelitian ini adalah keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, aspek-aspek kepribadian (personal attributes), motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual dan budaya organisasi.

### **c. Manfaat Kompetensi**

Menurut Moehariono (2012:54) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi. Manfaat-manfaat tersebut, yaitu:

- 1) Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir.

- 2) Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan karyawan yang disusun oleh perusahaan.
- 3) Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri.
- 4) Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karir.
- 5) Pilihan perubahan karir 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.
- 6) Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan.
- 7) Meningkatkan efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja.
- 8) Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.

#### **d. Indikator Kompetensi**

Kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau ketrampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja.

Menurut Moehariono (2010:3-4), adapun yang menjadi indikator kompetensi, adalah:

- 1) Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.
- 2) Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan emosional.
- 3) Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual.

Sedangkan menurut Baharuddin, *dkk.*, (2013) adapun indikator kompensasi yaitu:

- 1) Gaji adalah honor dan upah. Gaji, honor ataupun upah dapat diterima pegawai di lingkungan kantor atau tempat kerja milik negara atau tempat swasta.

- 2) Insentif adalah suatu sarana memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi
  - 3) Proteksi adalah kebijakan perusahaan untuk melindungi karyawan dari kecelakaan kerja dan memberikan perlindungan kesehatan kepada karyawan
  - 4) Fasilitas adalah segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan
- Adapun menurut Fauzi (2014) kompensasi finansial meliputi:
- 1) Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan
  - 2) Insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standart yang telah ditentukan
  - 3) Tunjangan adalah setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja, misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa kesehatan, bantuan liburan, dan skema pembelian saham.
  - 4) Komisi adalah jenis pembayaran pada seorang agen yang kepadanya tugas dipercayakan
  - 5) Bonus adalah kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya di atas gaji normalnya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator kompetensi dalam penelitian ini adalah kompetensi intelektual, kompetensi emosional, kompetensi sosial.

### **3. Penempatan Pegawai**

#### **a. Pengertian Penempatan Pegawai**

Penempatan merupakan proses penugasan yang dilakukan oleh perusahaan yang bermanfaat untuk penyegaran dan menghindari kebosanan bagi karyawan/ pegawai. Adapun pengertian penempatan menurut para ahli antara lain:

Menurut Hariandja (2011:24), menyatakan bahwa “penempatan merupakan proses penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda.

Menurut Mathis & Jackson (2014:31), menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Menurut B. Siswanto Sastrohardiyo (2012:68), yang di kutip oleh Suwatno bahwa penempatan karyawan adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsure pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat di simpulkan bahwa yang dimaksud dengan penempatan pegawai adalah proses penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda.

## **b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Pegawai**

Kebutuhan penempatan staf dapat dipenuhi melalui dua cara, yaitu: menyewa dari pihak luar perusahaan dan penugasan kembali karyawan yang ada atau disebut sebagai penempatan dari dalam. Menurut Hasibuan (2015:33) dipengaruhi oleh factor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu:

### 1) Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru.

### 2) Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi dari perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian /penjualan perusahaan merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan pekerja, dan program pensiun dini. Hal ini akan mempengaruhi keputusan penempatan karyawan.

### 3) Kecenderungan Ekonomi Umum

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka/karyawan yang permanen dan temporer serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi membaik

maka departemen SDM akan pro-aktif melakukan kegiatannya, seperti promosi, rekrutmen dan seleksi karyawan baru.

#### 4) Atrisi

Atrisi merupakan pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pengalihan keluar dari unit bisnis, dan meninggal. Secara khusus program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi, sehingga karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadi pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).

Menurut Suwitno (2011:129), faktor-faktor penempatan dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu:

##### 1) Pendidikan.

Salah satu faktor yang membentuk kehidupan manusia adalah pendidikan yang pernah diterimanya, baik di lembaga pendidikan yang bersifat formal maupun informal. Semakin tinggi pendidikan yang pernah diterima seseorang, maka akan semakin bertambah wawasan dan kemampuannya.

##### 2) Pengetahuan Kerja.

Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap karyawan untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan karyawan, maka semakin mudah karyawan mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis dan sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku karyawan.

### 3) Keterampilan Kerja.

Baik fisik maupun non fisik merupakan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan baru. Keterampilan fisik dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan mesin komputer, mesin produksi dan sebagainya. Keterampilan non fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya, kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi disitu terdapat hubungan antara proses dan keterampilan komunikasi antar personal.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai dalam penelitian ini adalah pendidikan, pengetahuan kerja dan keterampilan kerja

#### **c. Manfaat Penempatan Pegawai**

Menurut Suwitno (2011:129), manfaat dari penempatan pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Guna mengisi formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu
- 2) mempertanggungjawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi tenaga kerja, kepada manajer tenaga kerja yang merupakan atasan langsung.
- 3) untuk menempatkan tenaga kerja yang telah lulus seleksi berdasarkan kondisi yang ada, dan berdasarkan laporan bagian seleksi tenaga kerja.
- 4) bagian penempatan tenaga kerja untuk menempatkan tenaga kerja tersebut pada posisi yang tepat.

#### **d. Indikator Penempatan Pegawai**

Penempatan pegawai/karyawan diperlukan ketetapan yang benar-benar bisa dilakukan secara obyektif, dikarenakan jika salah dalam penempatan akan mempengaruhi hasil dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan indikator-indikator yang bisa membuat penempatan sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Hariandja (2011:24), dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

##### 1) Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi:

##### a) Pendidikan yang disyaratkan

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta ketrampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat.

##### b) Pendidikan alternatif

Merupakan istilah umum yang meliputi sejumlah besar program atau cara pemberdayaan peserta didik yang dilakukan berbeda dengan cara tradisional.

## 2) Pengetahuan kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

## 3) Keterampilan kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:

- a) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan dan lain-lain.
- b) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain lain.
- c) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.

## 4) Pengalaman kerja

Pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk:

- a) Pekerjaan yang harus ditempatkan merupakan proses penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda.
- b) Lamanya melakukan pekerjaan adalah adalah waktu untuk melakukan pekerjaan, dapat dilaksanakan siang hari dan/atau malam hari. Merencanakan pekerjaan-pekerjaan yang akan

datang merupakan langkah-langkah memperbaiki pengurusan waktu.

Siswanto (2012:62), indikator penempatan karyawan adalah:

a) Prestasi Akademisi.

adalah istilah untuk menunjukkan suatu pencapaian tingkat keberhasilan tentang suatu tujuan karena suatu usaha belajar telah dilakukan oleh seseorang secara optimal

b) Pengalaman.

adalah kejadian yang pernah dialami (dijalani, dirasai, ditanggung dan sebagainya) baik yang sudah lama atau baru saja terjadi

c) Kesehatan Fisik dan Mental.

adalah dua hal yang harus dijaga keseimbangannya. Dua hal ini meski terlihat berbeda namun nyatanya saling mempengaruhi. Berikut ada beberapa fakta terkait pentingnya menjaga keseimbangan kesehatan mental dan fisik

d) Status Perkawinan.

adalah ikatan sosial atau ikatan perjanjian hukum antar pribadi yang membentuk hubungan kekerabatan dan yang merupakan suatu pranata dalam budaya setempat yang meresmikan hubungan antar pribadi

e) Usia

adalah rentang kehidupan yang diukur dengan tahun

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel penempatan karyawan dalam penelitian ini adalah pendidikan, pengetahuan, keterampilan kerja, pengalaman kerja.

#### **4. Pengembangan Karir**

##### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Pengertian Karir dijelaskan oleh Werther & Davis (2016:311) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Selanjutnya Ivancevich, (2012:546) juga menjelaskan pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut.

Sejalan dengan pendapat diatas Dessler (2017:46) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Gomes, (2013:42) mengemukakan pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud pengembangan karir dalam penelitian ini adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan

peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

### **b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Keberhasilan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi pegawai tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Menurut Sedarmayanti, (2016:113) ada beberapa faktor yang berperan dalam pengembangan karir, yaitu:

#### 1) Kebijakan organisasi

Adalah faktor legalitas sebagai landasan hukum yang digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan pengembangan pegawai, yaitu berupa Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Menteri dan ketentuan lainnya di bidang kepegawaian yang mengatur dan dijadikan pedoman untuk melaksanakan pengembangan karir. Kebijakan organisasi akan menentukan:

- a) Ada tidaknya kesempatan pengembangan karir
- b) Luas sempatnya kesempatan pengembangan karir
- c) Jelas tidaknya aturan main dalam pengembangan karir
- d) Berlaku adil tidaknya pengembangan karir

#### 2) Prestasi kerja

Adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan telah diselesaikan dengan baik sesuai rencana. Ukurannya tentu setiap organisasi berbeda-beda, akan tetapi jika semua pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya

diselesaikan sesuai dengan rencana berarti dapat dikatakan sebagai prestasi.

### 3) Latar belakang pendidikan

Pendidikan disini adalah pendidikan formal. Pendidikan ini berperan untuk dipertimbangkan, bahkan menjadi persyaratan utama yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk melangkah menuju karir berikutnya. Dalam pegawai negeri pendidikan formal dijadikan dasar pertama untuk pengangkatan dalam pangkat dan golongan ruang gaji.

### 4) Diklat yang telah diikuti

Diklat ini biasanya diselenggarakan oleh organisasi sendiri, dan diikuti oleh para pegawai yang oleh organisasinya akan dipromosikan menduduki suatu jabatan tertentu. Seperti di lingkungan pegawai negeri dikenal Diklat struktural, Diklat Fungsional, dan Diklat Teknis.

### 5) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja dimaksud adalah mengacu pada masa kerja yang dihitung sejak pegawai yang bersangkutan mulai diangkat menjadi pegawai (tetap) dalam suatu organisasi. Pengalaman kerja ini juga akan berperan dalam pengembangan karir, karena dengan pengalaman kerja tersebut terjadi proses pembelajaran sehingga seorang pegawai dapat memperoleh kecakapan dan keterampilan kerja.

### 6) Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan disini adalah kesetiaan seorang pegawai dalam memegang teguh rahasia jabatan yang dipegangnya maupun organisasi secara keseluruhan yang dapat merusak nama baik organisasi, pada ketentuan

organisasi yang berlaku, dan tidak melakukan tindakan-tindakan yang melawan hukum atas nama organisasinya. Di lingkungan pegawai negeri yang dimaksud kesetiaan tentu mengacu pada peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

#### 7) Hubungan antara manusia

Hubungan antar manusia adalah komunikasi baik vertikal maupun horizontal yang mendukung pelaksanaan untuk kelancaran pelaksanaan tugas maupun dalam rangka komunikasi yang bersifat informal. Hal ini penting karena manusia bekerja dalam suatu organisasi tidak sendirian, seorang pegawai harus bekerjasama dengan atasan langsung maupun rekan sekerja.

Sedangkan menurut Wibowo (2012:211) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah:

##### 1) Hubungan Pegawai dan Organisasi

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

Namun, kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya pegawai sudah bekerja baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi pegawai tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka, ketidakharmonisan hubungan antara pegawai dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses manajemen karir pegawai. Misalnya saja, proses perencanaan karir pegawai akan tersendat karena pegawai mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam

perencanaan karir tersebut. Proses pengembangan karir pun akan terhambat sebab organisasi mungkin tidak peduli dengan karir pegawai.

## 2) Personalia Pegawai

Kadangkala, manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Pegawai yang apatis, misalnya, akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir. Keadaan ini menjadi lebih runyam dan tidak dapat dikontrol bila pegawai bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu (punya koneksi dengan bos, mempunyai backing dari orang-orang tertentu, dan sebagainya).

## 3) Faktor Eksternal

Acapkali terjadi, semua aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang didrop dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis, kejadian

semacam ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

#### 4) Politicking Dalam Organisasi

Manajemen karir pegawai akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kasak, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan sebagainya, lebih dominan mempengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar "*politicking* dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi. Dan organisasi akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam politicking tetapi rendah mutu profesionalitasnya.

#### 5) Sistem Penghargaan

Sistem manajemen (*reward system*) sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir pegawai. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas. Saat ini, mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik (misalnya dengan menggunakan sistem "kredit poin) dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan pegawai dapat diberi "kredit poin dalam jumlah tertentu.

6) Jumlah Pegawai

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah pegawai sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola. Jika jumlah pegawai banyak, maka manajemen karir menjadi rumit dan tidak mudah dikelola.

7) Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. biasanya, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

8) Kultur Organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, obyektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (sistem merit).

Ada pula organisasi yang lebih menghargai senioritas dari pada hal-hal lain.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir dalam penelitian ini adalah hubungan pegawai dengan organisasi, personalia pegawai, faktor eksternal, jumlah pegawai, ukuran organisasi, kultur organisasi.

### **c. Manfaat Pengembangan Karir**

Menurut Mangkunegaera (2013:77) manfaat dari pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan, Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai
- 2) Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- 3) Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- 4) Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

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

#### **d. Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Werther & Davis (2016:311) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- 1) Perlakuan yang adil dalam berkarir.

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

- 2) Keperdulian para atasan langsung.

Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

- 3) Informasi tentang berbagai peluang promosi.

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pegawai akan mudah beranggapan

bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan.

4) Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pegawai memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.

5) Tingkat kepuasan.

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Pegawai merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga

yang lebih tinggi merupakan usaha yang akan sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

Adapun Menurut Siagian (2012:207) dalam jurnal Angga Rahyu Shaputra dan Susi Hendriani (2015) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- 1) Perlakuan yang adil dalam berkarir Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.
- 2) Keperdulian para atasan langsung Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator pengembangan karir dalam penelitian ini adalah perlakuan yang adil, keperdulian para atasan langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi, adanya minat untuk dipromosikan, tingkat kepuasan.

## B. Penelitian Sebelumnya.

Penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu**

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil Penelitian
1	Saridana 2012	Analisis Penempatan Karyawan dan kompetensi pada PT. Buana Wira Lestari Mas Indra Sakti di Sungai Limau Kec. Siberida Kab. Indragiri Hulu Rengat,	Kopetensi Penempatan karyawan	Kinerja	Analisa regresi Berganda	hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan penempatan karyawan pada PT. Buana Wira Lestari Mas Indra Sakti tidak memuaskan atau belum efektif karena analisa jabatan tidak sesuai dengan pekerjaan dan jabatan, kebijakan proses seleksi yang dilakukanpun tidak memuaskan
2	Indah astati 2011	Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Riau Advertising Pekanbaru	Kompetensi Penemptan Pegawai	Kinerja	Analisa regresi Berganda	hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan penempatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Riau Adversiting Pekanbaru
3	M.Harlie 2012	Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap	Kompetenesi Pengembangan Karir	Kinerja	Analisa regresi Berganda	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi dan

		Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan				pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan
4	Untung Sriwidodo dan Agus Budi Haryanto (2013)	Pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan	Kompetensi Pengembangan Karir	Kinerja	Analisa regresi Berganda	Pengembangan karir memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai Dinas Pendidikan

*Sumber: Penulis (2019)*

### C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan teoritis tentang Kompetensi, Penempatan Pegawai dan Pengembangan karir dan Kinerja maka dibuatlah kerangka pemikiran penelitian.

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja.

Menurut Siagian (2012:207) “Kompetensi adalah suatu persyaratan kemampuan dalam melaksanakan jabatan. Biasanya kemampuan ini dikaitkan dengan keahlian, keterampilan atau profesionalisme, kompetensi jabatan fungsional, demikian juga dengan kompetensi jabatan negara/politik jauh berbeda dengan jabatan struktural, perbedaan ini menunjukkan karena tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggungjawabnya amat berbeda satu sama lain.

Menurut Shaputra & Hendriani (2015:45)“kompetensi karyawan merupakan karakteristik dari kemampuan, keterampilan dan pengetahuan karyawan yang sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan berarti

dengan semakin baiknya kompetensi karyawan secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2013:87) “Penempatan kerja merupakan salah satu faktor penting yang tidak boleh diabaikan dalam mencapai tujuan instansi atau lembaga. Dewasa ini kebanyakan Organisasi melakukan pengadaan (recruitment) karyawan melalui sistem kedekatan (Nepotisme) dan juga melalui sistem sogokan (Kolusi). Artinya pihak perusahaan tidak memperhatikan betul latar belakang dari tingkat pendidikan, pengalaman, kesehatan fisik dan mental, dan usia dari calon pegawai itu sendiri. Jika institusi menempatkan karyawan pada tempat yang bukan keahliannya maka kinerja pegawai tidak maksimal sehingga tujuan institusi tidak efektif dan efisien.

Menurut Mathis & Jackson (2016:262) menyatakan bahwa: “Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Lebih lanjut penelitian ini juga mendukung teori B. Siswanto Sastrohadiryo yang dikutip oleh Suwatno (2013:138). “Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya yang mampu mendorong kinerja pegawai.

## **3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja**

Mondy (2012:243) mendefinisikan pengembangan karir sebagai pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Pengembangan

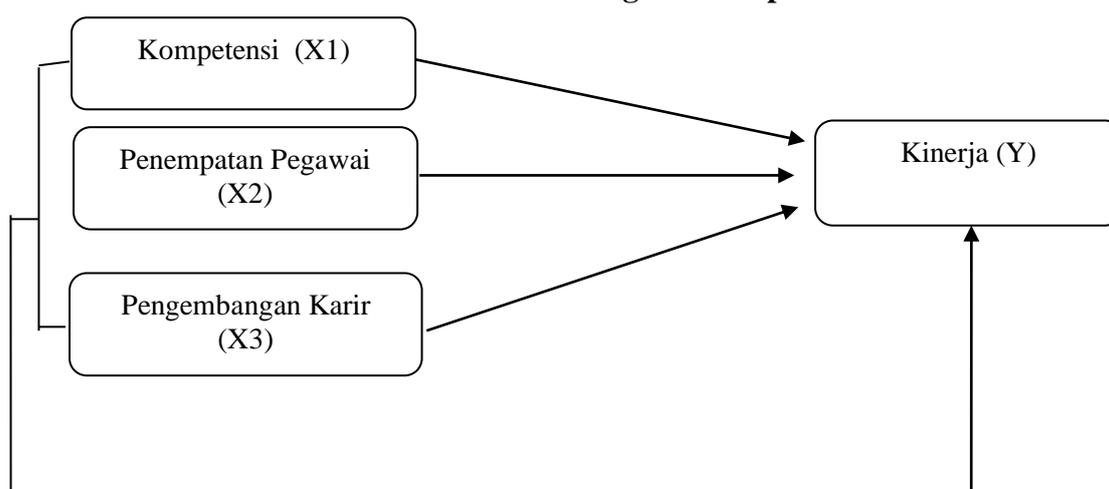
karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen.

Dalam kerangka konseptual ini dimana peneliti membuat suatu sketsa mengenai gambaran bagaimana pengaruh kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena hal ini sangat penting sebagai bahan masukan untuk melihat secara jelas karakteristik kedua variabel yang akan diteliti nantinya.

#### **4. Pengaruh Kompetensi, Penempatan Karyawan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja**

Mengoptimalkan sumber daya manusia menjadi fokus utama organisasi dalam meningkatkan kinerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci dalam rangka memperoleh kinerja yang baik. Menurut Moorhead (2013:47) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*), Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*), Penempatan kerja, Pengembangan karir, Kompetensi.

**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**



*Sumber: Penulis (2019)*

#### **D. Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2012:81) “Hipotesis adalah sebuah dugaan atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk dalam pengambilan keputusan.

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan.
2. Penempatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan.
3. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan.
4. Kompetensi, Penempatan Pegawai dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Pendekatan Penelitian.

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian kausal menurut Manullang (2014:20) penelitian kausal (hubungan sebab-akibat) adalah “penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel lain yang menjadi variabel terikat”.

##### B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Penelitian berlokasi di PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan jalan Gatot Subroto No 248 Medan.
2. Penelitian dilakukan di kantor PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan yang akan dilaksanakan dari bulan Pebruari 2019 sampai September 2019., adapun jadwal penelitiannya sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian**

No	Jenis kegiatan	Jun'19	Jul'19	Agt'19	Sept'19	Okt'19
1	Riset awal/Pengajuan Judul	■				
2	Penyusunan proposal	■	■			
3	Seminar proposal			■		
4	Perbaikan/Acc Proposal			■		
5	Pengolahan data			■	■	
6	Penyusunan skripsi				■	■
7	Bimbingan Skripsi				■	■
8	Sidang Skripsi					■

## C. Populasi Dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan yang berjumlah 60 orang.

### 2. Sampel

Berdasarkan asumsi tersebut, maka dalam penelitian ini semua subjek penelitian (populasi) digunakan sebagai sampel yaitu seluruh karyawan di PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan yang berjumlah berjumlah 60 orang karyawan, dengan demikian penelitian ini disebut sampel jenuh.

**Tabel 3.2**  
**Daftar Populasi Karyawan PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan**

No	Jabatan	Jumlah Orang
1	<i>Area Manager</i>	3
2	<i>Supervisor</i>	6
3	<i>Medical reps</i>	20
4	Administrasi/IT	6
5	<i>Staff Gudang</i>	6
6	Pengantar Barang	5
7	Operator	2
8	Kolektor	5
9	<i>Security</i>	6
	Jumlah	60

Sumber: Penulis, 2019

## D. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis dan sumber data yang digunakan adalah:

### a) Jenis Data

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data dari penelitian yang dibutuhkan.

Data penelitian ini pada umumnya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis antara lain data subjek, data fisik dan data dokumentar (Indriantoro dan Supomo, 2010:29)

b) Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Dimana data primer yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini adalah seluruh pegawai PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikelompokkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari jurnal, buku dan lain-lain.

## **E. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

### **1. Variabel penelitian**

Penelitian ini menggunakan 3 (dua) variabel bebas yaitu: variabel bebas pertama kompetensi (X1), variabel bebas kedua penempatan pegawai (X2) dan variabel bebas ketiga pengembangan karir (X3) serta variabel terikat Kinerja (Y)

### **2. Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah petunjuk untuk melaksanakan mengenai cara mengukur variabel. Definisi operasional merupakan informasi yang sangat membantu penelitian yang akan menggunakan variabel yang sama. Di bawah ini definisi operasional dari penelitian yang akan dilakukan:

**Tabel 3.3**  
**Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Defenisi Operasional</b>	<b>Indikator</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Skala</b>
<b>Kompetensi (X1)</b>	Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan (Moeheriono, 2010:3-4)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi intelektual</li> <li>2. Kompetensi emosional</li> <li>3. Kompetensi social</li> </ol> (Moeheriono, 2010:3-4)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual dan lain-lain)</li> <li>2. Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif.</li> <li>3. Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja</li> </ol>	<i>Likert</i>
<b>Penempatan Pegawai (X2)</b>	Penempatan merupakan proses penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. (Hariandja, 2011:24)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendidikan</li> <li>2. Pengetahuan kerja</li> <li>3. Ketrampilan kerja</li> <li>4. Pengalaman kerja</li> </ol> (Hariandja, 2011:24)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta ketrampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat.</li> <li>2. Pengetahuan yang harus dimiliki</li> </ol>	<i>Likert</i>

			<p>oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja.</p> <p>3. Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek</p> <p>4. Lamanya melakukan pekerjaan adalah waktu untuk melakukan pekerjaan, dapat dilaksanakan siang hari dan/atau malam hari.</p>	
<b>Pengembangan Karir (X3)</b>	<p>Peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Werther &amp; Davis, 2016:311)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perlakukan yang adil</li> <li>2. Keperdulian para atasan langsung</li> <li>3. Informasi tentang berbagai peluang promosi.</li> </ol> <p>(Werther &amp; Davis, 2016:311)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.</li> <li>2. Keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing.</li> <li>3. Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.</li> </ol>	<i>Likert</i>
<b>Kinerja (Y)</b>	<p>Kinerja adalah terjemahan dari kata performance yang memiliki arti sebagai sebuah hasil kerja seorang pegawai atau pekerja, sebuah proses manajemen yang mana hasil kerja tersebut harus memiliki sebuah bukti konkret yang juga</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Kualitas</li> <li>2.Kuantitas</li> <li>3.Pelaksanaan tugas</li> <li>4.Tanggung jawab</li> </ol> <p>(Sedarmaynti, 2014:75)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.</li> <li>2. Seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya</li> <li>3. Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.</li> </ol>	

	dapat diukur. (Sedarmayanti, 2011:260)		4. Kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.	
--	--	--	--	--

Sumber: Diolah Peneliti (2019)

## F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik antara lain:

1. Pengamatan (*observation*), yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian.
2. Wawancara (jika data primer) Wawancara diperlukan untuk mendukung kedua data di atas, jika diperlukan untuk melengkapi data, biasanya diberikan kepada salah satu yang mewakili perusahaan seperti kepala bagian pemasaran, kepala bagian keuangan. Data hasil wawancara sifatnya data kualitatif.
3. Daftar pertanyaan (*Questionnaire*), yaitu pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan/angket yang sudah dipersiapkan sebelumnya dan diberikan kepada responden. Dimana responden memilih salah satu jawaban yang telah disediakan dalam daftar pertanyaan. Bobot nilai angket yang ditentukan yaitu:

**Tabel 3.4**  
**Bobot Nilai Angket**

<b>PERNYATAAN</b>	<b>BOBOT</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

## **F. Teknik Analisa Data**

### **1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji apakah suatu kuesioner layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Validitas menunjukkan seberapa nyata suatu pengukuran mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengukur dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Reliabilitas menunjukkan akurasi dan konsistensi dari pengukurannya.

Dikatakan konsisten jika beberapa pengukuran terhadap subjek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda (Pakpahan,2014:21)

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

Ujivaliditas menunjukan sejauh mana suatu alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur Situmorang dan Lufti, (2011:79). Valid artinya data-data yang diperoleh dengan penggunaan alat (instrumen) dapat menjawab tujuan penelitian (Sugiyono, 2012:172). Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 23.00, dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  , maka pertanyaan dinyatakan valid.
- 2) Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  , maka pertanyaan dinyatakan tidak valid.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Situmorang dan Lufti, 2011:79). Metode yang digunakan adalah metode *Cronbach's Alpha* .Metode ini diukur berdasarkan

skala *alpha Cronbach* 0 sampai 1. Jika skala itu itu dikelompok ke dalam lima kelas dengan rentang yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Nilai alpha Cronbach 0,00 s.d. 0,20, berarti sangat tidak reliabel
- 2) Nilai alpha Cronbach 0,21 s.d. 0,40, berarti tidak reliabel
- 3) Nilai alpha Cronbach 0,42 s.d. 0,60, berarti cukup reliabel
- 4) Nilai alpha Cronbach 0,61 s.d. 0,80, berarti reliabel
- 5) Nilai alpha Cronbach 0,81 s.d. 1,00, berarti sangat reliable

## **2. Uji Asumsi Klasik**

### **a. Uji Normalitas**

Untuk pengujian normalitas data dalam penelitian ini dideteksi melalui analisa grafik dan statistik yang dihasilkan melalui perhitungan regresi dengan SPSS.

- 1) Histogram, yaitu pengujian dengan menggunakan ketentuan bahwa data normal berbentuk lonceng (*Bell shaped*). Data yang baik adalah data yang memiliki pola distribusi normal. Jika data menceng ke kanan atau menceng ke kiri berarti memberitahukan bahwa data tidak berdistribusi secara normal.
- 2) Grafik *Normality Probability Plot*, ketentuan yang digunakan adalah: a) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regesi memenuhi asumsi normalitas. b) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3) Uji kolmogorof smirnov test. Uji dilakukan untuk mengetahui distribusi data normal atau tidak.

a) Jika nilai Asymp sig > 0,5 Maka data Berdistribusi normal

b) Jika nilai Asymp sig < 0,5 Maka data tidak normal

**b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas ditujukan untuk mengetahui deteksi gejala korelasi atau hubungan antara variabel bebas atau independen dalam model regresi tersebut. Asumsi multikolinieritas menyatakan bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolinieritas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan cara: jika nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF (*Variance Inflation Factors*) < 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independent dalam model regresi (Pakpahan, 2014:21).

**c. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas merupakan uji data yang memiliki nilai Sig. kurang dari 0.05 (Sig. < 0.05) yaitu apabila data memiliki nilai lebih kecil dari nilai Sig. 0.005 maka data memiliki heteroskedastisitas dan cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan uji glajser, uji glajser merupakan salah satu uji statistik yang dilakukan dengan meregresikan variabel-variabel bebas terhadap nilai absolut, (Sukardi, 2008:172).

### 3. Uji Statistik

#### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda, yaitu metode analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel. Model regresi linier berganda dengan memakai program *software SPSS 17.00 for windows* yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Variabel terikat (Kinerja)

X<sub>1</sub> = Variabel bebas (Kompetensi)

X<sub>2</sub> = Variabel bebas (Penempatan Pegawai)

X<sub>3</sub> = Variabel bebas (Pengembangan karir)

a = Konstanta

b<sub>1,2,3</sub> = Koefisien Regresi

e = Standart error (tingkat kesalahan) yaitu 0,05 (5%)

#### b. Uji Hipotesis

##### 1. Uji Simultan (Uji F)

Uji ini pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model ini mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Bentuk pengujiannya:

Ho:  $b_1 = 0$ , artinya semua variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

Ha:  $b_1 \neq 0$ , artinya semua variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan:

Jika nilai signifikansi ( $F$  hitung  $<$   $F$  tabel) maka  $H_0$  diterima

Jika nilai signifikansi ( $F$  hitung  $>$   $F$  tabel) maka  $H_0$  ditolak

Rumus Uji F seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2008:57) sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2(N - m - 1)}{m(1 - R^2)}$$

Keterangan:

N = banyak sampel

m = banyak prediktor

R = koefisien korelasi antara kriterium dengan predictor.

## 2. Uji Parsial (Uji t)

Uji statistik t disebut juga sebagai uji signifikansi individual. Uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Bentuk pengujiannya adalah:

$H_0: b_1 = 0$ , artinya suatu variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen,

Ha:  $b_1 \neq 0$ , artinya suatu variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan:

Jika nilai signifikansi ( $t$  hitung  $<$   $t$  tabel) maka  $H_0$  ditolak

Jika nilai signifikansi ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel) maka  $H_0$  diterima

Rumus Uji  $t$  adalah sebagai berikut: (Sugiyono, 2012:292)

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

keterangan:

$t$  = nilai  $t$  hitung

$r$  = nilai koefisien korelasi

$n$  = jumlah sampel

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

Uji ini digunakan untuk mengukur kedekatan hubungan dari model yang dipakai. Koefisien detreminasi (adjusted  $R^2$ ) yaitu angka yang menunjukkan besarnya kemampuan varians atau penyebaran dari variabel-variabel bebas yang menerangkan variabel terikat atau angka yang menunjukkan seberapa besar variabel terikat dipengaruhi oleh variabel bebasnya. Besarnya koefisien determinasi adalah antara 0 hingga 1 ( $0 < \text{adjusted } R^2 < 1$ ), dimana nilai koefisien mendekati 1, maka model tersebut dikatakan baik karena semakin dekat hubungan variabel bebas dengan variabel terikat.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Perusahaan**

Fondamen PT Ikaparmindo Putramas dimulai pada tahun 1969, dengan sebuah toko ritel bahan kimia dan bahan baku di Jl. Kelenteng, Bandung, propinsi Jawa Barat. Toko ritel tersebut diikuti oleh sebuah apotik dengan nama Apotik Santi. Berawal dari usaha apoteker ini, PT Ikaparmindo Putramas memulai operasinya pada tahun 1972. PT Ikaparmindo Putramas tetap menjadi perusahaan keluarga, yang didukung oleh tim professional yang menjunjung nilai-nilai inti profesionalisme, kompetensi dan komitmen kami.

PT Ikaparmindo Putramas telah berpengalaman lebih dari 40 tahun dalam pengembangan dan pembuatan obat-obatan berkualitas, kosmetika dan produk perawatan bayi, dan telah memproduksi berbagai merek produk rumah tangga yang paling terkenal di Indonesia.

PT Ikaparmindo Putramas adalah pabrik dan pemasar Produk Farmasi dan Produk Kesehatan Konsumen yang berlokasi di Jakarta, Indonesia. PT Ikaparmindo Putramas berfokus pada pemberian kualitas yang baik dan beragam portofolio kepada pasar Indonesia, dengan merek-merek terpercaya dalam Kategori Produk Farmasi Obat Resep, OTC, Nutraceutical, Produk Perawatan Rambut Profesional dan Produk Bayi.

## 2. Deskripsi Data Responden

Dalam penelitian ini, variabel penelitian yang diamati ada 3 (tiga) variabel X, yaitu kompetensi (X1), penempatan pegawai (X2), pengembangan karir (X3) dan 1 (satu) variabel Y yaitu kinerja (Y). Sedangkan untuk pengukuran dari ketiga variabel tersebut, digunakan satuan ukuran skala *likert* dengan kriteria sebagai berikut:

Dalam menyebarkan angket yang penulis lakukan terhadap 60 responden, tentu memiliki perbedaan karakteristik baik itu secara usia, pekerjaan, dan tingkat pendidikan. Banyaknya pembelian produk PT. Ikhaparmindo Putra Mas, oleh karena itu perlu adanya pengelompokan untuk masing-masing identitas pribadi para responden.

Data kuesioner yang disebarkan diperoleh beberapa karakteristik responden, yakni jenis usia, pendidikan dan pekerjaan. Tabel-tabel dibawah ini akan menjelaskan karakteristik responden penelitian.

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent
21 – 25	30	50.0	50.0
25 – 30	25	42.0	42.0
> 30	5	8.0	8.0
Total	60	100.0	100.0

Sumber: Hasil Penelitian (2019)

Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan PT. Ikhaparmindo Putra Mas terdiri dari berbagai karakteristik usia yang berbeda-beda dari yang muda sampai yang tua. Hal ini berarti Kinerja tidak didominasi satu karakteristik usia tetapi dari yang muda sampai yang tua karena dari usia yang muda sampai yang tua yang bekerja di PT. Ikhaparmindo Putra Mas .

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent
SMP-SMA	10	17.0	17.0
D1-D3	46	77.0	77.0
S1-S2	4	6.0	6.0
Total	60	100.0	100.0

Sumber: Hasil Penelitian (2019)

Tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah D1-D3 yaitu sebanyak 46 orang (77%). Hal ini menunjukkan bahwa pengguna produk PT. Ikhaparmindo PutraMas lebih banyak berpendidikan D1-D3. Dengan demikian karyawan PT. Ikhaparmindo Putra Mas memiliki karakteristik pendidikan tinggi. Sehingga diharapkan mampu memahami variabel- variabel dalam penelitian ini. Karena banyak karyawan PT. Ikhaparmindo Putra Mas dari yang pendidikan rendah sampai pendidikan tinggi menggunakan produk .

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent
Laki-Laki	50	83.0	83.0
Wanita	10	17.0	17.0
Total	60	100.0	100.0

Sumber: Hasil Penelitian (2019)

Tabel di atas diketahui bahwa responden penelitian ini terdiri wanita 10 orang (17%) dan laki-laki 50 orang (83%). Persentase karyawan antara pelanggan laki-laki dan karyawan perempuan memiliki jumlah yang hampir sama banyaknya. Hal ini berarti karakteristik berdasarkan jenis kelamin karyawan di PT. Ikhaparmindo Putra Mas didominasi jenis kelamin laki-laki, tetapi setiap laki-laki maupun perempuan

memiliki pendapat mengenai kompetensi (X1), penempatan pegawai (X2), pengembangan karir (X3) dan kinerja (Y). karena jenis kelamin laki-laki di PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan.

## 2. Data Variabel Penelitian

Variabel–variabel dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel. Yaitu kompetensi (X1), penempatan pegawai (X2), pengembangan karir (X3) dan kinerja (Y).

**Tabel 4.4**  
**Statistik Deskriptif Variabel X1, X2, X3 dan Y**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	60	1.00	5.00	3.8000	.87914
X1.2	60	2.00	5.00	3.9167	.67124
X1.3	60	1.00	5.00	3.9833	.77002
X1.4	60	3.00	5.00	4.0833	.56122
X1.5	60	1.00	5.00	3.8000	1.25954
X1.6	60	1.00	5.00	4.0000	.90198
X2.1	60	1.00	5.00	3.8500	.86013
X2.2	60	2.00	5.00	3.8500	.75521
X2.3	60	2.00	5.00	3.9167	.71997
X2.4	60	2.00	5.00	3.7667	.64746
X2.5	60	2.00	5.00	4.4000	.64309
X2.6	60	2.00	5.00	3.8500	1.00549
X3.1	60	2.00	5.00	4.0667	.70990
X3.2	60	2.00	5.00	4.2333	.85105
X3.3	60	1.00	5.00	4.0333	.71228
X3.4	60	1.00	5.00	3.7167	.90370
X3.5	60	2.00	5.00	4.2000	.77678
X3.6	60	1.00	5.00	4.0000	.90198
Y1.1	60	1.00	5.00	3.4667	1.04908
Y1.2	60	1.00	5.00	3.1500	.79883
Y1.3	60	2.00	5.00	3.7333	.73338

Y1.4	60	2.00	5.00	4.0667	.70990
Y1.5	60	2.00	5.00	4.2333	.85105
Y1.6	60	1.00	5.00	4.0333	.71228
Y1.7	60	2.00	5.00	3.7167	.73857
Y1.8	60	1.00	5.00	3.5167	.99986
Valid N (listwise)	60				

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

#### a. Variabel Kompetensi (X1)

Variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari kompetensi intelektual (X<sub>1.1</sub>), kompetensi emosional (X<sub>1.2</sub>), kompetensi sosial (X<sub>1.3</sub>). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.4 s/d Tabel 4.6.

**Tabel 4.5**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Kompetensi Intelektual (X<sub>1.1</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Saya memiliki pengetahuan dalam menggunakan peralatan pekerjaan misalnya komputer.		Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menyelesaikan pekerjaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	3,3	-	-
Tidak Setuju	1	1,7	2	3,3
Netral	15	25,0	10	16,7
Setuju	31	51,7	39	65,0
Sangat Setuju	11	18,3	9	15,0
Total	60	100,0	60	100,0
Mean	3,8000		3,9167	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.4 indikator kompetensi intelektual direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya memiliki pengetahuan dalam menggunakan peralatan pekerjaan misalnya komputer, sebanyak 36 responden (60%) menyatakan setuju, dengan

nilai rata-rata 3,80. Jawaban ini menggambarkan sudah banyak karyawan yang memiliki pengetahuan dalam menggunakan peralatan pekerjaan misalnya komputer. Dengan memiliki pengetahuan dalam menggunakan peralatan pekerjaan maka karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

2. Untuk item dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 39 responden (65,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,92. Jawaban ini menggambarkan bahwa sudah banyak karyawan yang mengakui memiliki pengetahuan tentang pekerjaan dan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Karyawan yang sudah memiliki pengetahuan dalam bekerja maka dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan dan sudah dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerja.

**Tabel 4.6**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Kompetensi Emosional (X<sub>1.2</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Saya menghargai pendapat sesama rekan kerja.		Saya berlaku ramah kepada pemimpin, rekan kerja, bawahan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	1	1,7	-	-
Tidak Setuju	2	3,3	-	-
Netral	6	10,0	7	11,7
Setuju	39	65,0	41	68,3
Sangat Setuju	12	20,0	12	20,0
Total	60	100,0	60	100,0
<i>Mean</i>	3,9833		4,0833	

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

1. Untuk item saya menghargai pendapat sesama rekan kerja., sebanyak 39 responden (65%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,98. Jawaban ini menggambarkan sudah banyak karyawan yang dapat menghargai pendapat sesama rekan kerja. Hasil jawaban diatas sudah dapat menunjukkan bahwa karyawan sudah dapat melakukan kerja sama dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan.
2. Untuk item dengan saya berlaku ramah kepada pemimpin, rekan kerja, bawahan, sebanyak 41 responden (68,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,08. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan sudah berlaku ramah kepada pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Hasil jawaban diatas sudah dapat menunjukkan bahwa antara karyawan dan pimpinan memiliki hubungan yang baik.

**Tabel 4.7**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Kompetensi Sosial (X<sub>1.3</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Saya Bisa Membantu Karyawan Lain Yang Sedang Sibuk		Saya Bersedia Dibantu Oleh Karyawan Lain Yang Lebih Kompeten	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	5	8,3	1	1,7
Tidak Setuju	7	11,7	3	5,0
Netral	3	5,0	9	15,0
Setuju	25	41,7	29	48,3
Sangat Setuju	20	33,3	18	30,0
Total	60	100,0	60	100,0
Mean	3,8000		4,000	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

1. Untuk item saya bisa membantu karyawan lain yang sedang sibuk, sebanyak 25 responden (41,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,98. Jawaban ini menggambarkan sudah banyak karyawan yang dapat menghargai pendapat sesama rekan kerja. Hasil jawaban diatas sudah dapat menunjukkan bahwa karyawan sudah dapat melakukan kerja sama dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan.
2. Untuk item dengan saya bersedia dibantu oleh karyawan lain yang lebih kompeten, sebanyak 29 responden (48,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,00. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan yang berkompeten dapat membantu karyawan lain yang sedang membutuhkan bantuan dalam melakukan pekerjaan, sehingga dalam melakukan pekerjaan karyawan dapat saling bekerjasama.

**b. Variabel Penempatan Pegawai (X<sub>2</sub>)**

Variabel penempatan pegawai (X<sub>2</sub>) dibentuk oleh 4 (empat) indikator yang terdiri dari pendidikan (X<sub>2.1</sub>), pengetahuan kerja (X<sub>2.2</sub>), keterampilan kerja (X<sub>2.3</sub>) dan pengalaman kerja (X<sub>2.4</sub>). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.7 s/d Tabel 4.10.

**Tabel 4.8**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Pendidikan (X<sub>2.1</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan	
	Saya merasa bahwa pendidikan yang diperoleh dapat membantu saya melakukan pekerjaan dengan baik	
	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-
Tidak Setuju	2	3,3
Netral	15	25,0
Setuju	38	63,3
Sangat Setuju	5	8,3
Total	60	100,0
<i>Mean</i>	3,7667	

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

1. Untuk item saya bisa membantu karyawan lain yang sedang sibuk, sebanyak 38 responden (63,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,98. Jawaban ini menggambarkan sudah banyak karyawan yang dapat menghargai pendapat sesama rekan kerja. Hasil jawaban diatas sudah dapat menunjukkan bahwa karyawan sudah dapat melakukan kerja sama dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan.

**Tabel 4.9**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengetahuan Kerja (X<sub>2.2</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Perusahaan menempatkan anda sesuai dengan pengetahuan kerja yang anda miliki		Semakin banyak pengetahuan maka saya akan lebih memahami tugas-tugas pekerjaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	3,3	1	1,7
Tidak Setuju	2	3,3	4	6,7
Netral	9	15,0	10	16,7
Setuju	37	61,7	37	61,7
Sangat Setuju	10	16,7	9	15,0
Total	60	100,0	60	100,0
<i>Mean</i>	3,8500		3,8500	

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

1. Untuk item Perusahaan menempatkan anda sesuai dengan pengetahuan kerja yang anda miliki, sebanyak 37 responden (61,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,85. Jawaban ini menggambarkan bahwa perusahaan sudah menempatkan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikannya sehingga dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.
2. Untuk item semakin banyak pengetahuan maka saya akan lebih memahami tugas-tugas pekerjaan, sebanyak 37 responden (61,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,85. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan sudah memiliki banyak pengetahuan tentang pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan sehingga mereka dapat memahami tugas-tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

**Tabel 4.10**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterampilan Kerja (X<sub>2.3</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Posisi saya sudah sesuai dengan latar belakang kemampuan yang dimiliki		Saya merasa bahwa karakteristik pekerjaan saat ini sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	4	6,7	1	1,7
Netral	10	16,7	2	3,3
Setuju	37	61,7	29	48,3
Sangat Setuju	9	15,0	28	46,7
Total	60	100,0	60	100,0
Mean	3,9167		4,4000	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

1. Untuk item perusahaan menempatkan anda sesuai dengan pengetahuan kerja yang anda miliki, sebanyak 37 responden (61,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,85. Jawaban ini menggambarkan bahwa sudah terbukti bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan sudah sesuai dengan latar belakang kemampuannya dalam bekerja sehingga karyawan dapat memahami pekerjaan yang dilakukannya.
2. Untuk item semakin banyak pengetahuan maka saya akan lebih memahami tugas-tugas pekerjaan, sebanyak 29 responden (48,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,400. Jawaban ini menggambarkan bahwa bahwa karakteristik pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sudah sesuai dengan

kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik.

**Tabel 4.11**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengalaman Kerja (X<sub>2.4</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan	
	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-
Tidak Setuju	7	11,7
Netral	14	23,3
Setuju	20	33,3
Sangat Setuju	19	31,7
Total	60	100,0
Mean	3,8500	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

3. Untuk item saya mampu mengoperasikan setiap peralatan yang digunakan dalam bekerja secara teknis, sebanyak 20 responden (33,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,85. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan mampu mengoperasikan setiap peralatan dalam bekerja secara benar dan sesuai dengan standar operasional perusahaan..

### c. Variabel X<sub>3</sub> (Pengembangan Karir)

Variabel Pengembangan Karir (X<sub>3</sub>) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari perlakuan adil (X<sub>3.1</sub>), kepedulian atasan langsung (X<sub>3.2</sub>), informasi tentang promosi (X<sub>3.3</sub>). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.11 s/d Tabel 4.13.

**Tabel 4.12**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Perlakuan adil (X<sub>3.1</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam setiap promosi		Saya puas dengan sistem promosi yang ada di perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	1	1.7	4	6.7
Netral	10	16.7	14	6.7
Setuju	33	55	26	43.3
Sangat Setuju	16	26.7	26	43.3
Total	60	100.0	60	100.0
Mean	4.0667		4.2333	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.11 indikator perlakuan adil direpresentasikan oleh 5 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam setiap promosi, sebanyak 33 responden (55%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4.0667. Jawaban ini menggambarkan bahwa perusahaan sudah memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk di promosikan ke jabatan yang lebih baik bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik.
2. Untuk item saya puas dengan sistem promosi yang ada di perusahaan, sebanyak 26 responden (43,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4.2333. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan sudah merasa puas mengenai sistem promosi jabatan yang ditetapkan oleh perusahaan, hal ini akan membuat kinerja karyawan akan semakin lebih baik lagi.

**Tabel 4.13**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Kepedulian atasan langsung (X3.2)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Pelatihan yang saya peroleh bermanfaat dalam mengembangkan karir saya.		Pelatihan yang saya peroleh memungkinkan saya melakukan pekerjaan pada jenjang karir yang lebih tinggi.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	1	1.7	2	3.3
Tidak Setuju	2	3.3	3	5.0
Netral	2	3.3	14	23.3
Setuju	44	73.3	32	53.3
Sangat Setuju	11	18.3	9	15.0
Total	60	100.0	60	100.0
Mean	4.0333		3.7167	

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

Berdasarkan Tabel 4.12 indikator kepedulian atasan langsung direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pelatihan yang saya peroleh bermanfaat dalam mengembangkan karir saya., sebanyak 44 responden (73.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4.0333. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan PT. Ikapharmindo Putramas sadar tentang pentingnya ikut pelatihan karena dengan ikut pelatihan kerja dapat mengembangkan karir mereka di perusahaan.
2. Untuk item pelatihan yang saya peroleh memungkinkan saya melakukan pekerjaan pada jenjang karir yang lebih tinggi., sebanyak 32 responden (53.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3.7167. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Ikapharmindo Putramas cukup baik mengenai pemberian pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan karir mereka di perusahaan.

**Tabel 4.14**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Informasi Tentang Promosi (X3.3)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Karir saya bisa meningkat apabila saya rajin meningkatkan pengetahuan saya		Pendidikan yang saya peroleh mampu mengembangkan karir saya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	1.7
Tidak Setuju	2	3.3	3	5.0
Netral	7	11.7	9	15.0
Setuju	28	46.7	29	48.3
Sangat Setuju	23	38.3	18	30.0
Total	60	100.0	60	100.0
Mean	4.2000		4.0000	

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

Berdasarkan Tabel 4.13 indikator informasi tentang promosi oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item karir saya bisa meningkat apabila saya rajin meningkatkan pengetahuan saya, sebanyak 28 responden (46.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4.2000. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan sadar bahwa dengan kerajinan yang mereka terapkan dapat meningkatkan pengetahuan mereka dalam bekerja.
2. Untuk item saya pendidikan yang saya peroleh mampu mengembangkan karir saya, sebanyak 29 responden (48.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,000. Jawaban ini menggambarkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan dapat mengembangkan karir karyawan di perusahaan.

#### d. Variabel Y (Kinerja)

Variabel kinerja (Y) dibentuk oleh 4 (empat) indikator yang terdiri dari kualitas kerja (Y.1), kuantitas kerja (Y.2), pelaksanaan tugas (Y.3), tanggung jawab (Y.4). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.15 s/d Tabel 4.27.

**Tabel 4.15**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja (Y.1)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Pimpinan Anda mengakui hasil pekerjaan anda		Pekerjaan Anda dapat memberikan contoh kepada pegawai lain	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	3.3	1	1.7
Tidak Setuju	10	16.7	11	18.3
Netral	15	25.0	27	45.0
Setuju	24	40.0	20	33.3
Sangat Setuju	9	15.0	1	1.7
Total	60	100.0	60	100.0
<i>Mean</i>	3.4667		3.1500	

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

Berdasarkan Tabel 4.23 indikator kualitas kerja direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pimpinan Anda mengakui hasil pekerjaan anda, sebanyak 24 responden (40.0%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3.4667. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan PT. Ikapharmindo Putramas sudah bekerja sesuai dengan arahan dari pimpinan perusahaan.
2. Untuk item pekerjaan Anda dapat memberikan contoh kepada pegawai lain, sebanyak 27 responden (45.0%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3.1500. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebahagian karyawan PT. Ikapharmindo

Putramas melakukan pekerjaan dengan baik sebagai contoh kepada karyawan lain untuk dapat melakukan pekerjaan.

**Tabel 4.16**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja (Y.2)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Anda memiliki prestasi kerja di kantor anda.		Tingkat pencapaian volume pekerjaan yang anda hasilkan telah sesuai dengan harapan pimpinan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	3	5.0	1	1.7
Netral	17	28.3	10	16.7
Setuju	33	55.0	33	55.0
Sangat Setuju	7	11.7	16	26.7
Total	60	100.0	60	100.0
Mean	3.4667		3.3667	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.24 indikator kuantitas kerja direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item anda memiliki prestasi kerja di kantor anda, sebanyak 33 responden (55.0%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3.4667. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan PT. Ikapharmindo Putramas sudah cukup baik mengenai karyawan yang sudah berprestasi dalam melakukan pekerjaan.
2. Untuk item tingkat pencapaian volume pekerjaan yang anda hasilkan telah sesuai dengan harapan pimpinan, sebanyak 33 responden (55.0%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3.3667. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan PT. Ikapharmindo Putramas cukup baik mengenai pencapaian volume pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan.

**Tabel 4.17**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Pelaksanaan Tugas (Y.3)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Pimpinan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan		Pimpinan selalu menambah pekerjaan apabila waktu jam kerja sudah selesai	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	1.7
Tidak Setuju	4	6.7	2	3.3
Netral	4	6.7	2	3.3
Setuju	26	43.3	44	73.3
Sangat Setuju	26	43.3	11	18.3
Total	60	100.0	60	100.0
Mean	4.2333		4.0333	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.17 indikator pelaksanaan tugas direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pimpinan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan, sebanyak 26 responden (43.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4.2333. Jawaban ini menggambarkan bahwa pimpinan PT. Ikapharmindo Putramas cukup baik mengenai penetapan target kerja yang penuh dengan perhitungan.
2. Untuk item pimpinan selalu menambah pekerjaan apabila waktu jam kerja sudah selesai, sebanyak 44 responden (73.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4.0333. Jawaban ini menggambarkan bahwa pimpinan PT. Ikapharmindo Putramas cukup baik mengenai pemberian tambahan pekerjaan kepada karyawannya yang sudah selesai melakukan pekerjaan yang bertujuan untuk mencapai target perusahaan.

**Tabel 4.18**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Kerjasama (Y.4)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Saya dapat bekerjasama dengan sesama pegawai dan juga atasan.		Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab yang dilakukan secara bersama-sama.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	19	31.7	11	18.3
Netral	8	13.3	9	15.0
Setuju	25	41.7	36	60.0
Sangat Setuju	8	13.3	4	6.7
Total	60	100.0	60	100.0
Mean	3.3667		3.5500	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.26 indikator kerjasama direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya dapat bekerjasama dengan sesama pegawai dan juga atasan, sebanyak 25 responden (41.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,37. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Ikapharmindo Putramas cukup baik mengenai saya dapat bekerjasama dengan sesama pegawai dan juga atasan.
2. Untuk item saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab yang dilakukan secara bersama-sama, sebanyak 36 responden (60%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,55. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Ikapharmindo Putramas cukup baik mengenai saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab yang dilakukan secara bersama-sama.

### 3. Uji Kualitas Data

#### a. Uji Validitas

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam daftar pertanyaan (angket) yang telah disajikan pada responden maka perlu dilakukan uji validitas. Apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar ( $>$ ) 0,2144 maka butir pertanyaan dianggap valid.

**Tabel 4.20**  
**Uji Validitas Variabel Kompetensi (X1)**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	r hitung	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	43,3667	29,490	,503	,728
X1.2	43,2500	27,547	,477	,681
X1.3	43,1833	24,593	,809	,625
X1.4	43,0833	29,162	,311	,704
X1.5	43,3667	24,473	,425	,671
X1.6	43,1667	26,073	,486	,668

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel di atas dimana nilai validitas pernyataan untuk kompetensi seluruhnya sudah valid karena nilai r hitung  $>$  r tabel dimana nilai r tabel sebesar 0,2144 maka semua item dinyatakan valid dan dapat di lakukan pengujian selanjutnya.

**Tabel 4.21**  
**Uji Validitas Variabel Penempatan Pegawai (X2)**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	r hitung	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	43,4167	23,264	,587	,676
X2.2	43,4167	24,790	,468	,700
X2.3	43,3500	24,774	,500	,698
X2.4	43,5000	25,712	,418	,711
X2.5	42,8667	26,118	,357	,719
X2.6	43,4167	23,400	,459	,693

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

Berdasarkan tabel di atas dimana nilai validitas pernyataan untuk penempatan pegawai seluruhnya sudah valid karena nilai r hitung > r tabel dimana nilai r tabel sebesar 0,2144 maka semua item dinyatakan valid dan dapat di lakukan pengujian selanjutnya.

**Tabel 4.22**  
**Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir (X3)**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	r hitung	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	20.1833	5.949	.267	.522
X3.2	20.0167	5.101	.404	.455
X3.3	20.2167	5.529	.400	.467
X3.4	20.5333	5.304	.302	.507
X3.5	20.0500	5.472	.358	.481
X3.6	20.2500	6.123	.399	.606

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

Berdasarkan tabel di atas dimana nilai validitas pernyataan untuk pengembangan karir seluruhnya sudah valid karena nilai r hitung > r tabel dimana

nilai r tabel sebesar 0,2144 maka semua item dinyatakan valid dan dapat di lakukan pengujian selanjutnya.

**Tabel 4.23**

**Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	r hitung	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	26.4500	8.082	.582	.523
Y1.2	26.7667	9.673	.471	.573
Y1.3	26.1833	9.847	.493	.572
Y1.4	25.8500	10.774	.395	.619
Y1.5	25.6833	12.423	.382	.713
Y1.6	25.8833	11.834	.364	.669
Y1.7	26.2000	10.637	.305	.617
Y1.8	26.4000	8.210	.601	.519

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

Berdasarkan tabel di atas dimana nilai validitas pernyataan untuk kinerja seluruhnya sudah valid karena nilai r hitung > r tabel dimana nilai r tabel sebesar 0,2144 maka semua item dinyatakan valid dan dapat di lakukan pengujian selanjutnya.

### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

**Tabel 4.24**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Kompetensi	,706	6
Penempatan	,727	6
Pengembangan Karir	,754	6
Kinerja	,741	8

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas diketahui nilai *Cronbach Alpha* > 0,6 sehingga variabel dikatakan handal.

#### **4. Menguji Asumsi Klasik**

##### **a. Uji Normalitas**

Tujuan dilakukannya uji normalitas tentu saja untuk mengetahui apakah suatu variabel normal atau tidak. Normal disini dalam arti mempunyai distribusi data yang normal. Normal atau tidaknya data berdasarkan patokan distribusi normal data dengan mean dan standar deviasi yang sama.

Untuk mengetahui apakah data penelitian ini memiliki normal atau tidak bisa melihat dari uji normalitas melalui SPSS apakah membentuk data yang normal atau tidak.

**Tabel 4.25**  
**Hasil Uji Normalitas Data**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		TotalX1	TotalX2	TotalX3	TotalY
N		60	60	60	60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	23,5833	23,6333	24,2500	29,9167
	Std. Deviation	2,80007	2,68686	2,71609	3,55724
Most Extreme Differences	Absolute	,184	,145	,123	,153
	Positive	,123	,078	,103	,083
	Negative	-,184	-,145	-,123	-,153
Test Statistic		,184	,145	,123	,153
Asymp. Sig. (2-tailed)		,270 <sup>c</sup>	,324 <sup>c</sup>	,252 <sup>c</sup>	,131 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.					
b. Calculated from data.					
c. Lilliefors Significance Correction.					

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Tabel tersebut di dapatkan hasil bahwa semua nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* setiap variabel  $> 0,05$  sehingga data berdistribusi secara normal dan dapat dilanjutkan ke uji berikutnya.

#### **b. Uji Multikolinearitas**

Menurut Ghozali (2005: 91),” uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen)”. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen, karena korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF antar variabel independen. Jika VIF menunjukkan angka lebih kecil dari 10 menandakan tidak terdapat gejala multikolinearitas. Disamping itu, suatu model dikatakan terdapat

gejala multikolinearitas jika nilai VIF diantara variabel independen lebih besar dari 10.

**Tabel 4.26**  
**Uji Multikolinearitas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	TotalX1	,718	1,392
	TotalX2	,931	1,074
	TotalX3	,765	1,308

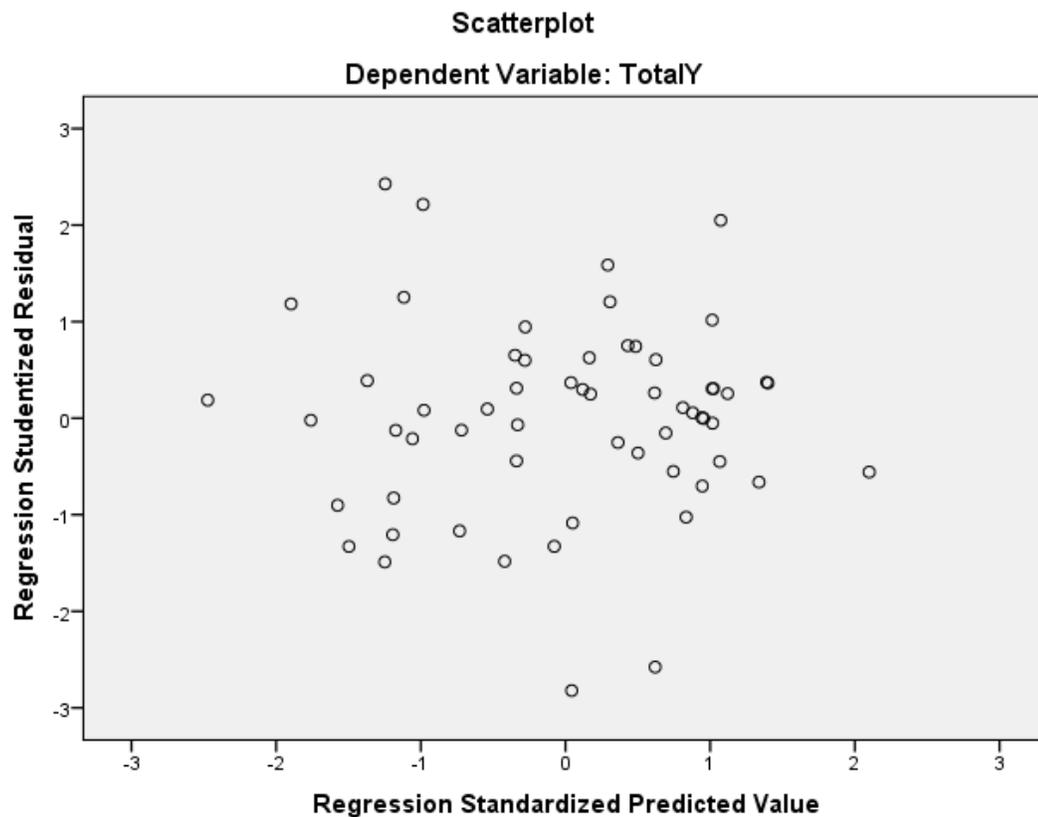
*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

Data di atas setelah diolah menggunakan SPSS dapat dilihat bahwa nilai tolerance setiap variabel lebih kecil nilai VIF < 10 hal ini membuktikan bahwa nilai VIF setiap variabelnya bebas dari gejala multikolinearitas.

### c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain, karena karena untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas. Suatu model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa cara untuk menguji ada tidaknya situasi heteroskedastisitas dalam varian error terms untuk model regresi. Dalam penelitian ini akan digunakan metode chart (Diagram Scatterplot), dengan dasar pemikiran bahwa:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (poin-poin), yang ada membentuk suatu pola tertentu yang beraturan (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar keatas dan dibawah 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



**Gambar 4.1 Scaterplot**

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

## 5. Regresi Linier Berganda

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda.

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen, yaitu produk, kompetensi

serta satu variabel dependen yaitu Kinerja. Adapun rumus dari regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

**Tabel 4.27**  
**Uji Analisis Regresi Linier Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,165	5,559		1,109	,272		
	TotalX1	,435	,158	,406	3,857	,000	,718	1,392
	TotalX2	,709	,144	,536	4,912	,000	,931	1,074
	TotalX3	,420	,158	,320	2,661	,010	,765	1,308

a. Dependent Variable: TotalY

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan menggunakan SPSS 24.0 di atas akan didapat persamaan regresi berganda model regresi sebagai berikut:

$$Y = 6,165 + 0,435X_1 + 0,709X_2 + 0,420X_3$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dianalisis pengaruh kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir terhadap kinerja yaitu:

1. 6,165 menunjukkan bahwa apabila variabel kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir (0) maka nilai kinerja sebesar 6,165.
2. 0,435 menunjukkan bahwa apabila variabel kompetensi ditingkatkan satu satuan point maka nilai kinerja akan bertambah bertambah 0,435.
3. 0,709 menunjukkan bahwa apabila variabel penempatan pegawai ditingkatkan satu satuan point maka nilai kinerja akan bertambah bertambah 0,483.
4. 0,420 menunjukkan bahwa apabila variabel pengembangan karir ditingkatkan

satu satuan point maka nilai kinerja akan bertambah bertambah 0,483.

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa setiap variabel kompetensi, penempatan pegawai, pengembangan karir memiliki koefisien yang positif mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y (Kinerja).

## 6. Uji Hipotesis

### a. Uji F

**Tabel 4.28**  
**Uji F**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	283,519	3	94,506	11,429	,000 <sup>b</sup>
	Residual	463,064	56	8,269		
	Total	746,583	59			
a. Dependent Variable: TotalY						
b. Predictors: (Constant), TotalX3, TotalX2, TotalX1						

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan hasil uji F di atas diperoleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sebesar  $(25,636 > 3,16)$  (Sig.  $0.000 < \alpha 0.05$ ), dengan demikian  $H_0$  ditolak . kesimpulannya: ada pengaruh signifikan pengaruh Kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir terhadap Kinerja pada PT. Ikhaparmindo Putra Mas.

## b. Uji t

**Tabel 4.29**  
**Uji t**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,165	5,559		1,109	,272		
	TotalX1	,435	,158	,406	3,857	,000	,718	1,392
	TotalX2	,709	,144	,536	4,912	,000	,931	1,074
	TotalX3	,420	,158	,320	2,661	,010	,765	1,308

a. Dependent Variable: TotalY

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

### 1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $Sig. t > \alpha$

Dari hasil penelitian ini diperoleh nilai signifikansi kompetensi terhadap Kinerja berdasarkan uji t diperoleh sebesar  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,857 > 2,001$ ). dengan demikian  $H_a$  diterima. kesimpulannya: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada PT. Ikhaparmindo Putra Mas.

### 2. Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $Sig. t > \alpha$

Dari hasil penelitian ini diperoleh nilai signifikansi penempatan pegawai berdasarkan uji t diperoleh sebesar  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,912 > 2,001$ ). dengan demikian  $H_a$  diterima. kesimpulannya: penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ikhaparmindo Putra Mas.

### 3. Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H<sub>0</sub> ditolak, apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H<sub>0</sub> diterima, apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $Sig. t > \alpha$

Dari hasil penelitian ini diperoleh nilai signifikansi pengembangan karir berdasarkan uji t diperoleh sebesar  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,661 > 2,001$ ). dengan demikian H<sub>1</sub> diterima. kesimpulannya: pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ikhaparmindo Putra Mas.

#### c. Uji Determinasi

**Tabel 4.30**  
**Uji Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,616 <sup>a</sup>	,380	,347	2,87559

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Dari hasil Nilai *Adjust R-Square* sebesar 0.347 atau 34,7% menunjukkan kontribusi kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir terhadap Kinerja sisanya 65,3% dipengaruhi oleh faktor lain atau variable lain yang tidak diteliti.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dapat dilihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan uji t diperoleh sebesar  $t_{hitung}$  3,857 dengan signifikan 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (satu) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan kompetensi yang dilakukan oleh karyawan PT. Ikapharmindo Putramas Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja PT. Ikapharmindo Putramas Medan secara bersamaan sebesar 0,435 satuan. Dengan kata lain ketika penempatan kerja di PT. Ikapharmindo Putramas Medan yang terdiri dari kompetensi intelektual, kompetensi emosional, kompetensi sosial maka kompetensi karyawan PT. Ikapharmindo Putramas Medan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sesuai atau mendukung penelitian Saridina (2012), menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Medan telah terlaksana dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah pada poin 1 yaitu karyawan kesulitan mengerjakan tugasnya sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan dan pada poin 2 yaitu Karyawan memiliki emosi

relative tidak stabil dalam menghadapi permasalahan yang ada ditempat kerja telah terjawab.

## **2. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dapat dilihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan uji t diperoleh sebesar  $t_{hitung}$  4,912 dengan signifikan 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (dua) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan penempatan pegawai yang dilakukan oleh PT. Ikapharmindo Putramas Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai PT. Ikapharmindo Putramas Medan secara bersamaan sebesar 0,709 satuan. Dengan kata lain ketika penempatan pegawai di PT. Ikapharmindo Putramas Medan yang terdiri dari pendidikan, pengetahuan, kerja, keterampilan kerja, pengalaman kerja maka penempatan kerja karyawan PT. Ikapharmindo Putramas Medan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sesuai atau mendukung penelitian Saridina (2012) Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Medan telah terlaksana dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah pada poin 3

yaitu karyawan tidak memiliki akses kepada informasi tentang peluang untuk dipromosikan telah terjawab.

### **3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dapat dilihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan uji t diperoleh sebesar  $t_{hitung}$  2,661 dengan signifikan 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (tiga) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan pengembangan karir yang dilakukan oleh PT. Ikapharmindo Putramas Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai PT. Ikapharmindo Putramas Medan secara bersamaan sebesar 0,420 satuan. Dengan kata lain ketika pengembangan karir di PT. Ikapharmindo Putramas Medan yang terdiri dari perlakuan yang adil, kepedulian para atasan langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi maka kompetensi karyawan PT. Ikapharmindo Putramas Medan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sesuai atau mendukung penelitian Harlie (2012) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Ikapharmindo Putramas Medan telah terlaksana dan sekaligus telah

menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah pada poin 3 yaitu karyawan tidak memiliki akses kepada informasi tentang peluang untuk dipromosikan telah terjawab.

#### **4. Pengaruh Kompetensi, Penempatan Pegawai, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji F yang bertanda positif dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 11,429 dengan sig. 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa 4 (empat) Hipotesis dalam penelitian ini teruji dan diterima. Arah positif menunjukkan bahwa ada kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir, akan menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai PT. Ikapharmindo Putramas Medan secara bersamaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ikapharmindo Putramas Medan telah terjawab dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah pada poin 1 - 3 yaitu karyawan kesulitan mengerjakan tugasnya sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan, karyawan memiliki emosi relative tidak stabil dalam menghadapi permasalahan yang ada ditempat kerja, karyawan tidak dapat mempengaruhi orang lain dalam menawarkan

produk atau jasa, karyawan tidak memiliki akses kepada informasi tentang peluang untuk dipromosikan sudah terjawab.

Hasil determinasi ( $R^2$ ) dari angka *Adjust R-Square* sebesar 0.347 atau 34,7% menunjukkan kontribusi kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir terhadap Kinerja sisanya 65,3% dipengaruhi oleh faktor lain atau variable lain yang tidak diteliti.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah di bahas sebelumnya, maka dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Ikharmindo Putramas Medan  
Teruji dan dapat diterima berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh nilai signifikansi kompetensi terhadap Kinerja berdasarkan uji t diperoleh sebesar  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,857 > 2,001$ ). dengan demikian  $H_0$  ditolak. kesimpulannya: kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada PT. Ikharmindo Putra Mas.
2. Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ikharmindo Putramas Medan  
Teruji dan dapat diterima berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh nilai signifikansi penempatan pegawai berdasarkan uji t diperoleh sebesar  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,912 > 2,001$ ). dengan demikian  $H_1$  diterima. kesimpulannya: penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ikharmindo Putra Mas.
3. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ikharmindo Putramas Medan

Teruji dan dapat diterima berdasarkan hasil penelitian ini signifikansi pengembangan karir berdasarkan uji t diperoleh sebesar  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,661 > 2,001$ ). dengan demikian  $H_1$  diterima. kesimpulannya: pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ikhaparmindo Putra Mas.

4. Kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ikhaparmindo Putramas Medan

Teruji dan dapat diterima berdasarkan hasil uji F di atas diperoleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sebesar ( $25,636 > 3,16$ ) (Sig.  $0.000 < \alpha 0.05$ ), dengan demikian  $H_0$  ditolak. Kesimpulannya: kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Ikhaparmindo Putra Mas.

5. Hasil determinasi ( $R^2$ ) dari angka *Adjust R-Square* sebesar 0.347 atau 34,7% menunjukkan kontribusi kompetensi, penempatan pegawai dan pengembangan karir terhadap kinerja sisanya 65,3% dipengaruhi oleh faktor lain atau variable lain yang tidak diteliti.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan bahwa ada pengaruh signifikan antara kompetensi, penempatan dan pengembangan karir terhadap Kinerja PT. Ikhaparmindo Putra Mas adalah sebagai berikut:

1. Disarankan pada perusahaan untuk mempertahankan dalam memperkerjakan pegawai sesuai dengan kemampuannya dan juga selalu memberikan *feedback* atas setiap pekerjaan yang telah dikerjakan pegawai, dan selanjutnya disarankan juga kepada perusahaan untuk memperhatikan beban kerja yang diberikan untuk pegawai sesuai dengan porsinya dengan solusi pimpinan harus memberikan pekerjaan yang merata kepada pegawai-pegawainya.
2. Disarankan pada perusahaan untuk mempertahankan dalam memberikan pembinaan kepada pegawai agar selalu bersikap positif dan maju dalam mengerjakan pekerjaannya dan selalu memberikan dorongan dan apresiasi kepada pegawai agar meningkatkan kualitas, dan selanjutnya disarankan juga kepada perusahaan untuk memperhatikan pegawai yang lebih mendahulukan pekerjaan pribadinya dibandingkan pekerjaan kantor dengan solusi pimpinan harus lebih memotivasi pegawainya sehingga pegawai merasa diperhatikan sehingga lebih professional dalam melakukan pekerjaannya.
3. Disarankan pada perusahaan untuk mempertahankan dalam memberikan pembinaan kepada pegawai agar selalu bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang dilakukannya, dan selanjutnya disarankan juga kepada perusahaan untuk memperhatikan pegawai yang kurang memperhitungkan resiko dalam menjalankan pekerjaannya dan kurang memiliki kewaspadaan terhadap pekerjaannya dengan solusi setiap pegawai haruslah selalu teliti dalam bekerja guna untuk menghindari dari kemungkinan kesalahan yang akan dilakukan sehingga pegawai dapat bekerja efektif dan efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara (2015) *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Bandung: Remaja Rosdakarya
- 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.
- Aspan, H., I. M. Sipayung, A. P. Muharrami, and H. M. Ritonga. (2017). “*The Effect of Halal Label, Halal Awareness, Product Price, and Brand Image to the Purchasing Decision on Cosmetic Products (Case Study on Consumers of Sari Ayu Martha Tilaar in Binjai City)*”. *International Journal of Global Sustainability*, ISSN 1937-7924, Vol. 1, No. 1, pp. 55-66.
- Angga Rahyu Shaputra dan Susi Hendriani. (2015). *Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru*. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol VII No 1 Januari 2015*
- Baharuddin, Dkk. (2015). *Teori Belajar dan Pembelajaran*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Daulay, M. T. *Model pengendalian kemiskinan dengan pendekatan diversifikasi usaha, sustainable development goals (sdgs) dan economic value (studi pada daerah pemekaran di sumatera utara)*. *Quantitative Economics Journal*, 6(3).
- Daulay, M. T., & Sanny, A. *Analysis of Structural Equation Modeling Towards Productivity and Welfare of Farmer's Household in Sub-District Selesai of Langkat Regency*.
- 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.
- Gomes, Faustino Cardoso (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi
- Febrina, A. (2019). *Motif orang tua mengunggah foto anak di instagram (Studi Fenomenologi Terhadap Orang Tua di Jabodetabek)*. *Jurnal Abdi Ilmu*, 12(1), 55-65.
- Handoko, T. H. (2015). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, P.S. Malayu (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara

- Hariandja, Marihot T.E (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Grasindo
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo (2010) *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPF
- 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., & Widjanarko, B. (2020). *Strategi meningkatkan kompetensi lulusan universitas pembangunan panca budi medan*. *JEpa*, 5(2), 148-155.
- Indah astati (2011) Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Riau Advertising Pekanbaru
- John, H Bernardin, Joyce E. A. Russel (2013) *Human Resource Management, an Experiential Approach, Mc Graw- Hill International Edition*. Sixth Edition. Printed in Singapore
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, John (2014) *Human Resource Management (edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mahmudi (2015) *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Manullang (2014) *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2016). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moeheriono (2010) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Pane,
- Pramono, C. (2018). Analisis faktor-faktor harga obligasi perusahaan keuangan di bursa efek indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Rusiadi, K. F. F., Suwarno, B., Alamsyah, B., & Syaula, M. Indonesia Mining Company Stock Stability Prediction (ARDL Panel Approach).
- Sedarmayanti (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Kelima, Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian. S.P. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiono (2012) *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: BPF
- Sanny, A., & Yanti, E. D. Du Pont Analysis Integrative Approach to Ratio Analysis at PT. Federal International Finance.

- Sugiyono (2012) *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R &D*. Bandung: Alfabeta
- Surya, E. D., Rusiadi, K. F. F., Hsb, H. A., Indrawan, M. I., & Nst, M. F. The Power of Brand Awareness, Perceived Value, Perceived Quality and Flagship of Smartphone Purchasing Trust and Decisions in Medan.
- 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.
- Umi Narimawati (2017) *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Agung Media
- Wibowo. (2010) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Zwell, Michael. (2010). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc
- M.Harlie (2012) *Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan*
- Saridana (2012) *Analisis Penempatan Karyawan dan kompetensi pada PT. Buana Wira Lestari Mas Indra Sakti di Sungai Limau Kec. Siberida Kab. Indragiri Hulu Rengat*
- Untung Sriwidodo dan Agus Budi Haryanto (2013) *Pengaruh kompetensi dan pengembngan karir terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan*
- Yanti, E. D., & Sanny, A. *The Influence of Motivation, Organizational Commitment, and Organizational Culture to the Performance of Employee Universitas Pembangunan Panca Budi*.
- 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.