

**PENGARUH KOMPETENSI, PENEMPATAN KERJA, DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. JASA  
RAHARJA (PERSERO) CABANG MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**Oleh:**

**Nama : SHEILA NADYA**  
**NPM : 1505160695**  
**Program Studi : MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 19 MARET 2019, pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : SHEILA NADYA  
NPM : 1505160695  
Prodi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPETENSI, PENEMPATAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG MEDAN

Dinyatakan : ( B/A ) *Lulus dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

**Tim Penguji**

**Penguji I**

**Penguji II**

*Manch*  
**HAZMANAN KHAIR, S.E., MBA., PhD**

*HTM*  
**MUTTA ARDA, SE, M.Si**

**Pembimbing**

**UMSU**  
**WILLY YUSRIENDAR, SE, M.Si**

**Ketua**

**Sekretaris**

*[Signature]*  
**H. JANURI, SE, MM., M.Si**

*[Signature]*  
**ADE GUNAWAN, S., M.Si**





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh:

**NAMA LENGKAP : SHEILA NADYA**  
**N.P.M : 1505160695**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**JUDUL PENELITIAN : PENGARUH KOMPETENSI PENEMPATAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG MEDAN**

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2019

Pembimbing

WILLY YUSNANDAR, S.E., M.Si

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

Dekan

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

JASMAN SYARIPUDDIN HSB, S.E, M.Si.

H. JANURI, SE, M.M, M.Si.

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Sheila Hadya  
NPM : 1505160695  
Konsentrasi : MSDM  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/Ekonomi  
Pembangunan  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan, 3 Januari 2018  
Pembuat Pernyataan



NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Universitas / PTS : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS  
Jurusan / Prog.Studi : MANAJEMEN  
Jenjang : STRATA SATU (S-1)

Ketua Program Studi : JASMAN SYARIFUDDIN HSB, SE., M.Si  
Dosen Pembimbing : WILLY YUSNANDAR,S.E.,M.Si

Nama : SHEILA NADYA  
NPM : 1505160695  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPETENSI PENEMPATAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. JASA RAHARJA (PERDERO) CABANG MEDAN

Tgl	Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
01-2019	Koreksi Kuisisioner		
03	Perbaiki Kuisisioner		
	Abuat abstrak		
	Kata Pengantar		
	Perbaiki redaksional		
	Perbaiki sumber dan data		
	Perbaiki tabel		
	Perbaiki pembahasan		
	Perbaiki kesimpulan dan saran		
	Pertajam pembahasan		
	Perbaiki daftar pustaka		
12-2019	ACC IKUT SIDANG MEJA HIJAU		

Medan, Maret 2019

Diketahui / Disetujui

Ketua Program Studi Manajemen

Dosen Pembimbing

WILLY YUSNANDAR,S.E.,M.Si

JASMAN SYARIFUDDIN HSB, SE., M.Si

## ABSTRAK

**SHEILA NADYA, NPM 1505160695, Pengaruh Kompetensi, Penempatan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan, Skripsi, 2019, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

Tujuan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui dan menganalisis dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, penempatan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan. Dengan pendekatan penelitian menggunakan asosiatif, dengan populasi sebanyak 52 dengan sampel sebanyak 52 pegawai, dimana pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang diproses dan dianalisis dengan menggunakan Regresi Berganda. Lalu melakukan uji kualitas data yang digunakan adalah uji validitas dengan menggunakan, *Corrected Item Total* dan uji realibilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan uji t, dan uji F serta melakukan uji determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi terdapat pengaruh positif signifikan sedangkan penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan disiplin kerja terdapat pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan secara simultan kompetensi, penempatan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci :Kompetensi, Penempatan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai**

## KATA PENGANTAR



### **Assalamu`alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Alhamdulillahirabbil`alamin, Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas limpahan Rahmat dan Hidayah-Nya dan tidak lupa shalawat beriring salam penulis sampaikan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Judul penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah **“Pengaruh Kompetensi, Penempatan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan.”**

Selama melakukan penulisan skripsi ini, peneliti mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang berbagai pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Untuk itu penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua saya, Bapak Katimun dan Ibu Nuriani yang telah memberikan perhatian, pengorbanan, memotivasi, dan mendoakan penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan dengan sebaik mungkin dan dengan hasil yang baik pula.
2. Kepada kakak saya (Siska Widya)) yang selalu membantu dan selalu mendukung penulis dalam menyelesaikan proposal ini dengan baik.

3. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).
4. Bapak Januri, S.E, M.M, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).
5. Bapak Jasman Syarifuddin Hsb. S.E, M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).
6. Bapak Dr. Jufrizen SE., M. Si selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Willy Yusnandar SE., M. Si, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang berperan, berkontribusi, dan memberikan ilmunya kepada penulis dalam menyelesaikan proposal ini sehingga skripsi ini dapat penulis selesaikan dengan sebaik mungkin.
8. Seluruh dosen dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat bagi saya.
9. Teman-teman kelas D Manajemen Siang Tahun 2015 yang selalu berjuang dari awal perkuliahan sampai sekarang.
10. Kepada teman-teman penulis yaitu teman bimbingan skripsi, Adriani Shafira Nst, Esty Jumadi, Sari dan Miftah dll yang telah membantu saya dan mendukung sehingga skripsi ini dapat selesai.
11. Kepada pihak-pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu namanya, yang banyak membantu dalam melancarkan pembuatan skripsi ini.

Pada penulisan skripsi ini, peneliti juga menyadari penelitian ini masih jauh dari kata sempurna baik dari segi materi maupun penulisannya, hal ini



disebabkan keterbatasan kemampuan, pengalaman, dan pengetahuan penulis. Untuk itu penulis mengharapkan saran maupun kritik yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini.

Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak manapun terutama bagi para pembaca dan pihak yang berkepentingan.

**Wassalamu`alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Medan,                      Maret 2019

Penulis

**SHEILA NADYA**  
**1505160695**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>9</b>
A. Uraian Teori.....	9
1. Kinerja Pegawai.....	9
a. Pengertian Kinerja Pegawai.....	9
b. Faktor-Faktor Kinerja Pegawai .....	10
c. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai .....	11
d. Jenis-Jenis Penilaian Kinerja Pegawai .....	11
e. Indikator Kinerja Pegawai .....	13
2. Kompetensi.....	14
a. Pengertian Kompetensi.....	14
b. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kompetensi .....	14
c. Tujuan dan Manfaat Kompetensi .....	17

d. Karakter Kompetensi.....	20
e. Indikator Kompetensi .....	21
3. Penempatan.....	22
a. Pengertian Penempatan.....	22
b. Faktor Mempengaruhi Penempatan.....	23
c. Proses Penempatan .....	24
d. Jenis-Jenis Penempatan .....	25
e. Indikator Penempatan.....	25
4. Disiplin Kerja .....	27
a. Pengertian Disiplin Kerja.....	27
b. Tipe-Tipe Disiplin Kerja.....	28
c. Tujuan Disiplin Kerja .....	28
d. Faktor Mempengaruhi Disiplin Kerja .....	29
e. Indikator Disiplin Kerja.....	30
B. Kerangka Konseptual .....	31
C. Hipotesis .....	36
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>38</b>
A. Pendekatan Penelitian.....	38
B. Definisi Operasional Variabel.....	38
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	40
D. Populasi dan Sampel .....	41
E. Teknik Pengumpulan Data .....	41
F. Teknik Analisis Data .....	47

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>52</b>
A. Hasil Penelitian .....	52
1. Deskripsi Data .....	52
2. Analisa variabel Penelitian.....	54
3. Analisis Data .....	61
B. Pembahasan .....	71
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>75</b>
A. Kesimpulan .....	75
B. Saran.....	76

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel III.1 Indikator Kompetensi.....	38
Tabel III.2 Indikator Penempatan.....	39
Tabel III.3 Indikator Disiplin Kerja.....	39
Tabel III.4 Indikator Kinerja Pegawai.....	40
Tabel III.5 Waktu Penelitian.....	40
Tabel III.6 Skala Likert .....	42
Tabel III.7 Uji Validitas Kompetensi .....	43
Tabel III.8 Uji Validitas Penempatan.....	44
Tabel III.9 Uji Validitas Disiplin Kerja.....	44
Tabel III.10 Uji Validitas Kinerja Pegawai .....	45
Tabel III.11 Uji Reabilitas .....	46
Tabel III.12 Koefisien Korelasi.....	47
Tabel IV.1 Skala Likert .....	52
Tabel IV.2 Distribusi Koresponden Jenis Kelamin.....	53
Tabel IV.3 Distribusi Koresponden Berdasarkan Usia .....	53
Tabel IV.4 Distribusi Koresponden Berdasarkan Pendidikan .....	53
Tabel IV.5 Skor Angket Kompetensi .....	54
Tabel IV.6 Skor Angket Penempatan.....	56
Tabel IV.7 Skor Angket Disiplin Kerja.....	58
Tabel IV.8 Skor Angket Kinerja Pegawai .....	60
Tabel IV.9 Regresi Linear Berganda.....	62
Tabel IV.10 Uji Multikolinieritas.....	65

Tabel IV.11 Uji Parsial.....	67
Tabel IV.12 Uji Simultan.....	69
Tabel IV.13 Koefisien Determinasi.....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Kerangka Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai .....	32
Gambar II.2	Kerangka Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai .....	33
Gambar II.3	Kerangka Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.	35
Gambar II.4	Paradigma Penelitian .....	36
Gambar III.1	Kriteria Pengujian Hipotesis .....	50
Gambar III.2	Kriteria Pengujian Hipotesis .....	51
Gambar IV.1	Grafik Histrogram .....	63
Gambar IV.2	P-Plot .....	64
Gambar IV.3	Uji Heterokedastisitas.....	66
Gambar IV.4	Kriteria Pengujian Hipotesis .....	68
Gambar IV.5	Kriteria Pengujian Hipotesis .....	68
Gambar IV.6	Kriteria Pengujian Hipotesis .....	69
Gambar IV.7	Kriteria Pengujian Hipotesis .....	70

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia. Oleh karena pentingnya peran manusia dalam kompetisi baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam agenda bisnis, suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan organisasi lainnya. Organisasi yang berhasil dalam mempengaruhi pasar jika dapat menarik perhatian atau kelebihan yang dimiliki dalam berbagai hal dibandingkan dengan organisasi lain (Alhalimah, Maryam, & Wijiyanty, 2016).

Sumberdaya manusia adalah merupakan salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya. Setiap organisasi dikelola manusia. Tanpa manusia, organisasi itu tidak ada. Tantangan dan peluang dalam menciptakan dan mengelola organisasi kerap kali bersumber dari masalah-masalah yang ada kaitannya dengan manusia. Oleh karena itu mengelola sumberdaya manusia (SDM) adalah sumber daya paling vital merupakan aktivitas sentral dan strategis (Ataunur & Ariyanto, 2015).

Untuk mendukung tujuan strategis perusahaan dan menjalankan tantangan yang terus berkembang diperlukan karyawan yang memiliki kinerja yang mampu mencapai target atau di atas target yang telah ditetapkan perusahaan pada masing-masing karyawan (*job goals*). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan terhadap tujuan strategis organisasi. Apabila hasil kinerja karyawan tidak dioptimalkan maka akan mempengaruhi kinerja organisasi yang



tidak optimal sebaliknya jika kinerja karyawan yang meningkat, maka efektivitas dan produktivitas perusahaan pun akan meningkat pula (Ataunur & Ariyanto, 2015).

Menurut Hasibuan (2012, hal 94) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Sinambela, dalam (Yuliana, 2017) kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Untuk mewujudkan kinerja dan keberhasilan kerja karyawan dalam jangka panjang disamping adanya kebijakan perusahaan tersebut, karyawan juga harus memiliki kemampuan ataupun kompetensi yang tepat di dalam melakukan pekerjaannya. Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu tingkat kompetensi, penempatan kerja dan disiplin kerja. kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu dan diaplikasikan guna meningkatkan manfaat yang disepakati. Organisasi akan berkembang dan mampu bertahan apabila didukung oleh karyawan-karyawan yang kompeten di bidangnya (Ataunur & Ariyanto, 2015).

Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan

standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif dalam mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja. Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut Wibowo (2014, hal 324).

Banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul, sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi, salah satunya adalah penempatan kerja. Dengan Kinerja yang berkualitas jika tidak sesuai dengan penempatan dan sesuai bidang keahliannya maka penempatan posisi karyawan dapat memberikan dampak negatif maupun positif bagi pihak perusahaan.. Oleh karena itu menempatkan tenaga kerja tidaklah mudah untuk dilakukan disebabkan karena karyawan mempunyai tingkat komponen yang berbeda-beda (Devi, Susilo, & Ratri, 2016).

Penempatan kerja adalah kebijaksanaan atasan memposisikan pegawai pada pekerjaan yang didasarkan pada kompetensi yang dimiliki pegawai. Olehnya itu penempatan kerja harus betul-betul disesuaikan dengan kemampuan, skill, wawasan dari pegawai yang di tempatkan. Penempatan pegawai pada posisi tertentu dalam suatu organisasi harus didahului oleh pelaksanaan kegiatan analisis pekerjaan atau tugas uraian pekerjaan dan persyaratan pekerjaan. Untuk melaksanakan penerimaan atau seleksi tenaga dengan baik dan tepat, perlu lebih

dahulu diketahui keterangan yang lengkap tentang pekerjaan tugas yang akan diisi (Mansur, 2017).

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat pula akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Penempatan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) yang optimal bagi perusahaan sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan (Riyanto, Raspati, & Nugraha, 2017).

Selain kompetensi dan penempatan kerja, tingkat disiplin kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2012, hal 115) kedisiplinan adalah adanya suatu kesadaran dan kesediaan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan dan norma-norma yang ada dalam suatu organisasi pemerintah.

Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, Hal ini dapat mendorong gairah kerja, semangat kerja, efisiensi, serta efektivitas kerja karyawan. Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan semua perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun arti kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Disiplin yang tinggi akan memacu dan mendorong semangat kerja untuk berkinerja dengan baik sesuai dengan yang diinginkan organisasi (Husain, 2018).

Berdasarkan dari riset pendahuluan yang dilakukan diperoleh informasi bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) terdapat beberapa permasalahan diantaranya beberapa pegawai yang belum ditempatkannya sesuai dengan kompetensinya dan ketidaksesuaian pendidikan dengan uraian tugas yang dibebankan yang mengakibatkan kegelisahan pegawai dalam bekerja serta masih adanya pegawai yang berkeluh kesah dalam melakukan pekerjaan yang diberikan, selain itu Masih adanya pembagian kerja pegawai tidak sesuai dengan kemampuannya sehingga pengerjaan tugas tersebut menjadi tidak efektif dan efisien dan adanya karyawan yang belum menguasai bidang pekerjaan yang sesuai dengan jabatannya.

Selain itu juga tingkat absensi dan kedisiplinan pegawai masih tidak sesuai harapan, dilihat dari pegawai yang tidak hadir dan juga mangkir dari pekerjaannya sehingga mengganggu kelangsungan pencapaian kerja yang ingin dicapai yang berdampak dengan kinerja karyawan yang kurang optimal, terbukti dengan pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Penelitian ini juga merupakan perluasan dari variabel-variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Liyas & Primadi, 2017).

Berdasarkan uraian diatas sangat penting kompetensi, penempatan kerja dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka itu, penulis tertarik untuk meneliti dengan mengangkat judul **“Pengaruh Kompetensi Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang yang dijelaskan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Belum ditempatkannya pegawai sesuai dengan kompetensinya dan ketidaksesuaian pendidikan dengan uraian tugas yang dibebankan yang mengakibatkan kegelisahan pegawai dalam bekerja serta masih adanya pegawai yang berkeluh kesah dalam melakukan pekerjaan yang diberikan.
2. Adanya pembagian kerja pegawai tidak sesuai dengan kemampuannya sehingga pengerjaan tugas tersebut menjadi tidak efektif dan efisien.
3. Masih adanya karyawan yang belum menguasai bidang pekerjaan yang sesuai dengan jabatannya.
4. Tingkat absensi dan kedisiplinan pegawai masih tidak sesuai harapan, dilihat dari pegawai yang tidak hadir dan juga mangkir dari pekerjaannya sehingga mengganggu kelangsungan pencapaian kerja yang ingin dicapai.
5. Kinerja karyawan yang kurang optimal, terbukti dengan pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan tepat waktu

## **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dibuat batasan masalah agar ruang lingkup lebih fokus. Adapun batasan masalah yang dibuat adalah hanya membahas tentang kompetensi, penempatan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

## **2. Rumusan Masalah**

- a. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan?
- b. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan?
- c. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan?
- d. Apakah kompetensi, penempatan kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, penempatan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan

## 2. Manfaat

### a. Manfaat teoritis,

- 1) Penelitian diharapkan sebagai sarana belajar untuk dapat menganalisis, dan mengevaluasi teori dengan praktik di lapangan.
- 2) Sebagai alat ukur untuk menambah pengetahuan secara praktis mengenai masalah-masalah yang dihadapi perusahaan, seperti masalah mengenai kinerja pegawai

### b. Manfaat praktis,

- 1) Diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengetahui sejauh mana kompetensi dan penempatan kerja dan disiplin kerja berdampak pada kinerja pegawai.
- 2) Penelitian ini dapat menjadi sambungan pemikiran sebagai masukan terhadap peningkatan sumber daya manusia pada pegawai perusahaan

### c. Manfaat akademis,

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dijadikan acuan atau referensi untuk penelitian selanjutnya.
- 2) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama dalam mengenai kinerja pegawai

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teori**

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

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

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) pegawai, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2013, hal 67) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2012, hal 94) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Ricardianto (2018, hal 67) Kinerja karyawan 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.



Berdasarkan dari beberapa definisi diatas, kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai output atau hasil kerja karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Faktor-faktor Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2013, hal 67-68) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Menurut Siagian (2010, hal 12) menyatakan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (*motivation*), disiplin kerja, dan kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Riyanto, Raspati, & Nugraha ( 2017, hal 19)

“Penempatan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena merupakan faktor-faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) yang optimal bagi perusahaan sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat pula akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.”

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam Ricardianto (2018, hal 76) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan karyawan
- 2) Motivasi
- 3) Dukungan yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan

5) Hubungan karyawan dengan organisasi

### c. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja pegawai menurut Ricardianto (2018 hal.74) adalah sebagai berikut:

- 1) Merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambahkan pekerja melalui perencanaan SDM.
- 2) Menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi.
- 3) Menghasilkan informasi sebagai umpan balik (*feed back*) bagi pekerjaan dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan.

Selanjutnya menurut Alwi (2008, hal 187) menyimpulkan secara teoritis tujuan penilaian kinerja dapat dikategorikan dalam dua kategori, yakni:

- 1) Penilaian kinerja yang bersifat evaluatif (*evaluation*), memiliki hasil sebagai berikut:
  - a) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
  - b) Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*.
  - c) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.
- 2) Penilaian kinerja yang bersifat membangun (*development*) memiliki hasil sebagai berikut:
  - a) Organisasi dapat mendeteksi prestasi riil yang dicapai karyawan.
  - b) Organisasi dapat mengidentifikasi kelemahan – kelemahan karyawan yang menghambat kinerja.
  - c) Organisasi dapat mengidentifikasi prestasi–prestasi yang dikembangkan demi tercapainya tujuan organisasi.

### d. Jenis-jenis Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta memotivasi kinerja individu secara berkelanjutan. adapun Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Rivai & Sagala (2011, hal 323)

- 1) Penilaian hanya oleh atasan, dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah kedistorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
- 2) Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
- 3) Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta suatu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir seperti penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
- 4) Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas misalnya memperluas pertimbangan yang ekstrim dan memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
- 5) Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pinjaman wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independent, misalnya membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.
- 6) Penilaian oleh bawahan dan sejawat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

Menurut Wirawan (2009, hal 54) kinerja dapat dikelompokkan menjadi 3 jenis, yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan.

- 1) Hasil kerja  
Hasil kerja adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya.
- 2) Perilaku kerja  
Ketika berada di tempat kerjanya, seorang karyawan mempunyai dua perilaku yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja.
- 3) Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.  
Ialah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya.

### e. Indikator Kinerja Pegawai

Adapun indikator dari kinerja pegawai menurut Ruky dalam (Sholehatusya'diah, 2017) adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecerdasan.
- 2) Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.
- 5) Kedisiplinan dalam mengerjakan tugas atau bertanggungjawab atas pekerjaan yang diberikan oleh atasan.

Menurut Mangkunegara (2013, hal 67), indikator kinerja karyawan dapat dinilai dari:

- 1) Kualitas Kerja  
Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- 2) Kuantitas Kerja  
Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai tujuan perusahaan.
- 3) Tanggung Jawab  
Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.
- 4) Kerja Sama  
Ketersediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- 5) Inisiatif  
Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

## **2. Kompetensi**

### **a. Pengertian Kompetensi**

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu untuk mencapai keberhasilan, untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat berupa kemampuan. Menurut Sutrisno (2009, hal 203) mengemukakan tentang pengertian kompetensi adalah: “Suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan”

Menurut Wibowo (2014, hal 324) mengemukakan bahwa : “Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.”

Menurut Kunandar (2010, hal 52) menyatakan bahwa “Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan yang bersifat kognitif, afektif, dan performen.”

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan dari pengertian diatas bahwa kompetensi adalah karakteristik dari suatu kemampuan seseorang yang dapat di buktikan sehingga memunculkan suatu prestasi kerja.

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

Menurut Handoko (2012, hal 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, 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) 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, 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.
- 8) Budaya organisasi  
Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan antara lain: praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, sistem penghargaan, pengambilan keputusan, filosofi organisasi (visi dan misi organisasi), komitmen pada pelatihan dan pengembangan, dll.

Sedangkan menurut Zwell (2010 hal. 56-58) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

- 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 baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri yang berpikir ke depan.
- 2) Keterampilan  
Keterampilan memainkan peranan pada kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.
- 3) Pengalaman  
Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan 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.
- 4) Karakteristik kepribadian  
Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan dapat membangun hubungan yang baik.
- 5) Motivasi  
Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, dengan memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Jika seorang manajer dapat

mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, maka akan sering ditemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

6) Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Adanya rasa takut membuat kesalahan, rasa malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

7) Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8) Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya.
- b) Sistem penghargaan dapat mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d) Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e) Kebiasaan dan memberi prosedur memberi informasi kepada pekerja berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

### c. Tujuan dan Manfaat Kompetensi

Menurut Hutapea (2008, hal 99) kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya bermanfaat untuk:



- 1) Pembentukan pekerjaan (*Job Designing*)  
Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, tingkat atau level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha. Sedangkan kompetensi nonteknis/perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.
- 2) Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*)  
Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan, keterampilan, dan sikap tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.
- 3) Rekrutmen dan seleksi (*Recruitment and Selection*)  
Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan atau kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon karyawan yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.
- 4) Pembentukan dan pengembangan organisasi.  
Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan kerangka dan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai atau budaya organisasi serta semangat kerja atau motivasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Kompetensi dapat menjadi fondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi menjadi organisasi yang produktif dan kreatif apabila memiliki karyawan yang berkompetensi unggul.
- 5) Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan  
Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahaan (culture). Pembentukan nilai budaya produktif perusahaan akan mudah tercapai apabila pemilihan nilai-nilai budaya perusahaan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.
- 6) Pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*)  
Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan.
- 7) Penilaian potensi karyawan (*Employee's Assessment*)

Kerangka dan tindakan kompetensi dapat digunakan untuk membantu perusahaan atau organisasi menciptakan pengembangan ruang karir bagi karyawan untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Melalui *assessment centre* (pusat penilaian potensi karyawan), penggunaan kompetensi dapat mendorong pengembangan karir yang lebih terpolakan dan sejalan dengan kebutuhan perusahaan.

8) Sistem imbal jasa (*Reward System*)

Sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya, pemberian imbalan jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, kompetensi yang baik akan membantu mengefektifkan sistem imbal jasa yang berlaku dalam perusahaan.

Menurut Ruky (2008, hal 107) mengatakan bahwa terdapat berbagai

alasan dan manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut :

- 1) Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai;  
Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.
- 2) Alat seleksi karyawan;  
Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari karyawan, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.
- 3) Memaksimalkan produktivitas;  
Mencapai karyawan bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dan keterampilan sehingga mampu maksimal dalam bekerja.
- 4) Dasar pengembangan sistem remunerasi.  
Untuk mengembangkan sistem remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang karyawan.
- 5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan;  
Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.
- 6) Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi;  
Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan

#### d. Karakter Kompetensi

Menurut Sutrisno (2009, hal 206-207) mengemukakan bahwa terdapat lima karakter kompetensi sebagai berikut:

- 1) Motif (*Motivies*), adalah suatu di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang member tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan feedback untuk memperbaiki dirinya.
- 2) Sifat (*Traits*), adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, control diri, stress, atau ketabahan.
- 3) Konsep Diri (*Self concept*), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang untuk mengetahui sesuatu.
- 4) Pengetahuan (*Knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atau tes pengetahuan sering gagal memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan.
- 5) Keterampilan (*Skill*), adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Sedangkan menurut Hutapea (2008, hal 101) karakteristik dari kompetensi, yaitu:

- 1) Pengetahuan (*knowledge*)  
Pengetahuan adalah informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran, dan pengalaman yang terakumulasi sehingga bisa diaplikasikan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang tertentu yang digelutinya. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan.
- 2) Keterampilan (*skill*)  
Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan akal, pikiran, dan kreativitasnya dalam

mengerjakan, mengubah, menyelesaikan ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

3) Sikap kerja (*attitude*)

Sikap kerja merupakan pola kecenderungan tingkah laku dalam merespon sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya.

#### e. Indikator Kompetensi

Menurut Hutapea (2008, hal 101) menyatakan bahwa ada 3 karakteristik dalam kompetensi, yaitu:

1) Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran, dan pengalaman yang terakumulasi sehingga bisa diaplikasikan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang tertentu yang digelutinya. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan.

2) Keterampilan (*skill*)

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan akal, pikiran, dan kreativitasnya dalam mengerjakan, mengubah, menyelesaikan ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

3) Sikap kerja (*attitude*)

Sikap kerja merupakan pola kecenderungan tingkah laku dalam merespon sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya.

Menurut Wibowo dalam Yuliana (2017, hal 6) Kompetensi memiliki indikator yaitu:

- 1) Motif, yaitu: kemauan untuk mencapai target kerja dan kemauan untuk meningkatkan motivasi kerja
- 2) Sifat, yaitu: pengendalian emosi dan keuletan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Konsep diri, yaitu: keyakinan pada kemampuannya dan sikap positif terhadap permasalahan.
- 4) Pengetahuan, yaitu: pemahaman permasalahan dan penguasaan bidang pengetahuan terkait pekerjaan.
- 5) Keterampilan, yaitu: mempunyai inovasi dalam pekerjaan dan mampu menggunakan fasilitas terkait dengan pekerjaan.

### **3. Penempatan**

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

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Mansur (2017) menyatakan bahwa : “Penempatan kerja adalah kebijaksanaan atasan memposisikan pegawai pada pekerjaan yang didasarkan pada kompetensi yang dimiliki pegawai.”

Menurut Rivai (2011, hal 210) menyatakan bahwa : “Penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, khusus pada karyawan baru sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya.”

Menurut Hasibuan (2012, hal 63) menyatakan bahwa : “Penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendegelasikan *authority* kepada orang tersebut.”

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/ jabatan seseorang.

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

Menurut Suwatno (2011 hal.129) dalam melakukan penempatan pegawai hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

- 1) Pendidikan
 

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

  - a) Pendidikan yang disyaratkan
  - b) Pendidikan alternatif
- 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 karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk :

  - a) Pekerjaan yang harus ditempatkan
  - b) Lamanya melakukan pekerjaan

Sedangkan menurut Sunaryo (2016) faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja adalah sbb:

- 1) Kinerja Akademik
 

Kinerja akademik yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan

tugas pekerjaan, serta mengembangkan wewenang dan tanggungjawab

2) Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapat pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan ketrampilan kerja.

3) Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam penempatan tenaga kerja faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan. Untuk memastikannya perlu diadakan tes kesehatan.

4) Status Perkawinan

Status perkawinan tenaga kerja juga merupakan hal yang penting untuk diketahui. Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan khususnya penempatan tenaga kerja tersebut

5) Usia

Dalam penempatan tenaga kerja, faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya. Hal ini untuk menghindari Produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja kurang maksimal.

### c. Proses Penempatan

Sebelum mengadakan penempatan yang karyawan dalam hal ini perlu melihat proses yang harus ditempuh dalam hal ini menurut Sulistiyani, Teguh, & Rosidah (2009, hal 155) adalah :

- 1) Menentukan kebutuhan-kebutuhan Sumber Daya Manusia.
- 2) Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan
- 3) Mengembangkan kriteria penempatan yang valid.
- 4) Pengadaan (recruitmen).
- 5) Menyiapkan daftar dari para karyawan yang berkualitas.
- 6) Mengadakan seleksi karyawan.

Sedangkan menurut Suwatno & Priansa (2011, hal 49) proses dalam penempatan kerja dalam perusahaan yang meliputi:

- 1) Harus ada wewenang untuk menempatkan karyawan yang datang dari daftar penerimaan karyawan yang dikembangkan melalui analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja.

- 2) Kita harus mempelajari standar karyawan yang dipergunakan untuk membandingkan calon pekerja yang dikemukakan oleh spesifikasi jabatan sebagai hasil analisa jabatan.
- 3) Kita harus mempelajari pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

#### **d. Jenis-Jenis Penempatan**

Karyawan yang telah lulus seleksi kemudian akan ditempatkan oleh manajer dimana manajer perlu memperhatikan beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja karyawan demi kelangsungan perusahaan. Manajer yang profesional biasanya selalu jeli terhadap karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki karyawan yang akan ditempatkan dalam satu tugas atau pekerjaan. Menurut Rivai & Sagala (2011, hal 211) jenis-jenis penempatan karyawan adalah sebagai berikut :

- 1) Promosi  
Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (reward system) atas usaha dan prestasi dimasa lampau.
- 2) Transfer dan demosi  
Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan karyawan lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi jika seorang karyawan dipindahkan dari suatu bidang tugas kebidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.
- 3) Programs *Job-posting*  
Program memberikan informasi kepada karyawan tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para karyawan yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan program job-posting adalah untuk memberi dorongan bagi karyawan yang sedang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal.

#### **e. Indikator Penempatan**

Menurut Mathis & Jackson (2009, hal 89) adapun indikator penempatan yakni:



- 1) Pekerjaan yang Tepat  
Seseorang yang bekerja sesuai dengan kriteria pendidikan dan keahliannya serta dapat bekerja secara profesional karena sudah terlatih di bidang yang ditekuninya.
- 2) Pengetahuan dan Keterampilan  
Pengetahuan adalah fakta-fakta dan pelajaran yang dapat kita pelajari agar mampu menghadapi masalah yang akan datang kedepannya, khususnya dalam masalah belajar dan pekerjaan. Sedangkan keterampilan adalah hal-hal atau langkah-langkah yang dapat kita kuasai karena selalu melatih atau melakukannya secara terus menerus sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan yang sudah ada.
- 3) Kemampuan  
Pada dasarnya kemampuan terdiri atas dua kelompok yaitu:
  - a) Kemampuan intelektual (*intellectual ability*), yaitu kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktifitas mental berpikir, menalar dan memecahkan masalah.
  - b) Kemampuan fisik (*physical ability*), yaitu kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa.

Adapun menurut Hasibuan (2012) tentang penempatan karyawan menyangkut beberapa indikator dari penempatan karyawan itu sendiri yaitu :

- 1) Pengalaman yaitu pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu, pengalaman pekerjaan ini dinyatakan dalam Indikatornya adalah :
  - a) Pekerjaan yang harus dilakukan.
  - b) Lamanya melakukan pekerjaan itu.
- 2) Keterampilan yaitu kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Indikator keterampilan kerja adalah :
  - a) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
  - b) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mencangkul, mekanik, dan lain-lain.
  - c) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain menawarkan barang atau jasa, dan lain-lain.
- 3) Latar Belakang Pendidikan yaitu pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :
  - a) Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
  - b) Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
- 4) Usia, yaitu dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan

pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan. Indikatornya adalah Usia karyawan.

- 5) Pengetahuan Kerja yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar, Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.
- 6) Masa Kerja yaitu Jangka waktu orang yang sudah bekerja pada suatu organisasi, lembaga, dan sebagainya. Indikatornya adalah : Berapa tahun lamanya bekerja
- 7) Promosi, yaitu pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lain. Indikatornya adalah : Peluang untuk meningkatkan karier, Mendapat dukungan dari atasan dan Mempengaruhi peningkatan gaji atau pendapatan.

#### **4. Disiplin Kerja**

##### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya.

Menurut Hasibuan (2012, hal 115) kedisiplinan adalah adanya suatu kesadaran dan kesediaan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan dan norma-norma yang ada dalam suatu organisasi pemerintah. Menurut Mangkunegara (2013, hal 129) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasional.

Menurut Davis dalam Sinambela (2016, hal 334) disiplin adalah pengelolaan untuk memperteguh dan melaksanakan pedoman-pedoman organisasi.

Dari beberapa uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa kedisiplinan merupakan suatu aturan yang harus ditegakkan dalam suatu organisasi karena dengan tanpa adanya suatu dukungan disiplin pegawai yang baik, maka organisasi akan sulit dalam mencapai tujuannya.

### **b. Tipe-tipe Disiplin Kerja**

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuannya. Menurut Rivai & Sagala (2011, hal 825) terdapat 3 (tiga) konsep dalam pelaksanaan disiplin diantaranya adalah

- 1) Aturan tungku panas (*hot stove rule*),  
Pendekatan tungku panas terfokus pada perilaku masa lalu.
- 2) Tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*),  
Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
- 3) Tindakan disiplin positif (*positive discipline*),  
Pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan karyawan untuk memecahkan masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

Menurut Mangkunegara (2017, hal 129) adapun bentuk disiplin kerja yaitu:

- 1) Disiplin preventif  
Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.
- 2) Disiplin progresif  
Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

### **c. Tujuan Disiplin Kerja**

Tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi atau perusahaan yang bersangkutan

baik hari ini maupun hari esok. Menurut Bejo Siswanto dalam Sinambela (2016, hal 340) secara khusus tujuan disiplin kerja para pegawai, antara lain:

- 1) Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan naik hari ini, maupun hari esok.
- 2) Tujuan khusus disiplin kerja. Tujuan khusus antara lain:
  - a) Untuk para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan. Serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
  - b) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya,serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
  - c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan sesuai dengan sebaik-baiknya.
  - d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
  - e) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan., baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

#### **d. Faktor Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Baik buruknya disiplin seseorang dalam bekerja tidak muncul begitu saja, melainkan dapat oleh beberapa faktor. Menurut Singodimedjo dalam buku Sutrisno (2014, hal 89-92), Disiplin kerja dapat dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi,
- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan,
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan,
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan,
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan,
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan,
- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Menurut Hasibuan (2012, hal 194) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi dari tingkat kedisiplinan pegawai didalam suatu organisasi, diantaranya:

- 1) Tujuan dan Kemampuan  
Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai.
- 2) Teladanan Pimpinan  
Teladanan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan.
- 3) Balas Jasa  
Balas jasa ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.
- 4) Keadilan  
Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting.
- 5) Waskat  
Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai organisasi.
- 6) Sanksi Hukuman  
Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai.
- 7) Ketegasan  
Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai.
- 8) Hubungan Kemanusiaan  
Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik.

#### **e. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Rivai dalam Astutik (2016, hal 5-6) disiplin kerja memiliki beberapa indikator diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Kehadiran.  
Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
- 2) Ketaatan pada peraturan kerja.  
Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja.
- 3) Ketaatan pada standar kerja.  
Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
- 4) Tingkat kewaspadaan tinggi.  
Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja.

5) Bekerja etis.

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas.

Menurut Soekanto (2008, hal 67) adapun beberapa indikator disiplin kerja pegawai yaitu sebagai berikut :

- 1) Ketepatan waktu  
Para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik
- 2) Menggunakan peralatan kantor dengan baik  
Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor dapat mewujudkan disiplin kerja yang baik.
- 3) Tanggung jawab yang tinggi  
Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab.
- 4) Menghasilkan pekerjaan yang memuaskan  
Dengan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang baik
- 5) Ketaatan terhadap aturan kantor  
Pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal/identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor.

## **B. Kerangka Konseptual**

### **1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat, pengetahuan, keterampilan, sehingga karyawan dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang, dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan suatu kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan di dalam organisasi.

Menurut Wibowo (2014, hal 77) salah satu sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah Kompetensi. Menurut UU No.13/2003 tentang ketenagakerjaan: pasal 1 (10) kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja sesuai dengan standard yang ditetapkan.

Sedangkan menurut Sutrisno (2014, hal 209) kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk dapat menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Ataunur dan Ariyanto (2015), Yuliana (2017) dan Sholehayatusya'diah (2017) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.



**Gambar II.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

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

Setiap karyawan mempunyai potensi dan kemampuan yang berbeda-beda dengan karyawan lainnya dan perbedaan itu membuat setiap karyawan bekerja dengan kemampuan yang berbeda pula. Perbedaan tersebut sangatlah berpengaruh terhadap penempatan karyawan pada posisi yang tepat dan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki. Hal ini sangat penting bagi perusahaan guna mencapai kinerja karyawan secara maksimal.

Menurut Siagian (2010, hal.64) kinerja karyawan merupakan cerminan prosedur pengadaan karyawan yang dilakukan oleh bagian personalia. Artinya, jika penempatan karyawan sudah baik, sangat besar kemungkinan prestasi kerja karyawan akan memuaskan.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Sunaryo (2016) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Cici Roait Devi, Eko Agus Susilo, dan Anandhayu Mahatma Ratri (2016) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Mansur (2017) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Riyanto, Raspati, & Nugraha (2017) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar II.2 Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai**

### **3. Pengaruh Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Disiplin dalam bekerja merupakan faktor yang harus pula dimiliki oleh setiap karyawan yang menginginkan tercapainya kepuasan dalam pekerjaannya. Disiplin kerja dapat berupa ketepatan waktu dalam kerja, ketaatan terhadap tugas-



tugas yang diberikan kepadanya, serta pemanfaatan sarana secara baik. Paradigma lembaga-lembaga saat ini yang ingin berkembang dan maju sangat membutuhkan pegawai yang berdisiplin tinggi dalam pekerjaannya.

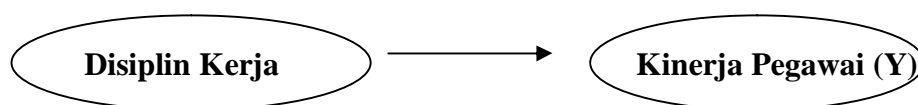
Bila para pegawai/karyawan memiliki disiplin kerja yang tinggi, diharapkan akan mampu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sehingga timbul kepuasan kerja. Selain tingkat kedisiplinan kerja, para karyawan juga mempunyai kebutuhan untuk hidupnya, dimana kebutuhan tersebut baik dalam kebutuhan makan, hidup berkelompok, kebutuhan sosial, kebutuhan kerja sama, dan kebutuhan untuk memperoleh kepuasan kerja (Hasibuan, 2012 hal (Riyanto, Raspati, & Nugraha, 2017) 14).

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai suatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal (Sutrisno, 2014 hal. 154).

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Lias & Primadi (2017) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Husain (2018) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Astutik (2016) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Pradipta (2019) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar II.3 Kerangka Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

#### **4. Pengaruh Kompetensi, Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

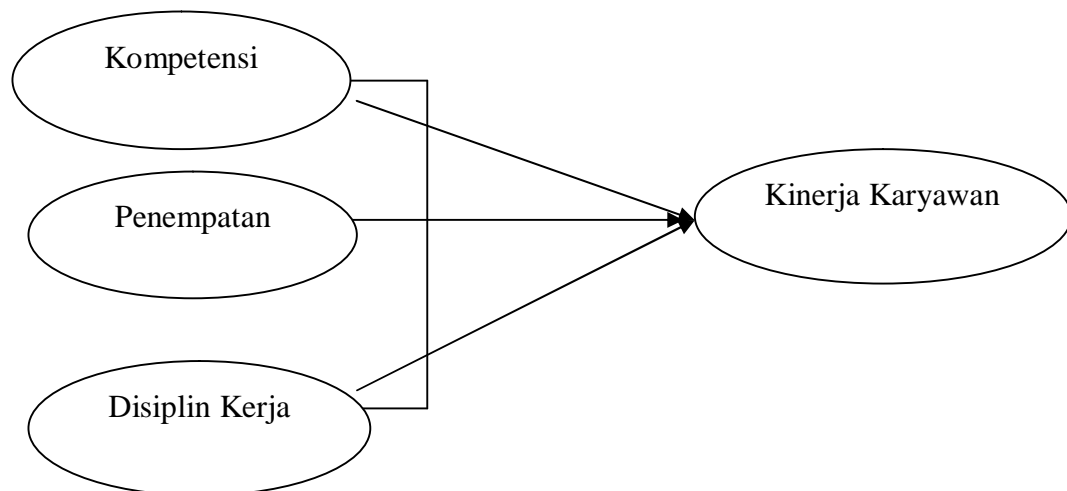
Menurut Mangkunegara (2013, hal 67) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan dan sesuai dengan tuntutan peran pekerjaan maka kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat. Karyawan yang kompeten biasanya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik sehingga mereka lebih bisa memanfaatkan potensi-potensi yang mereka miliki dan bisa dengan mudah memahami apa yang harus dikerjakan.

Menempatkan karyawan sesuai dengan bidangnya akan lebih memudahkan karyawan tersebut untuk lebih memahami tugas dan mengetahui apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan sesuai dengan standar perusahaan/organisasi. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai suatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal

Penelitian Liyas & Primadi (2017) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh kompetensi dan penempatan terhadap kinerja karyawan dapat disusun kerangka konseptual dalam penelitian ini, sebagai berikut :



**Gambar II.4 Paradigma Penelitian**

### **C. Hipotesis**

Berdasarkan pada kerangka konseptual di atas maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan
2. Penempatan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan
3. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan
4. Kompetensi, penempatan kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian asosiatif yaitu penelitian untuk mengetahui hubungan antara dua variabel (atau lebih) tersebut. Di mana hubungan antara variabel dalam penelitian akan dianalisis dengan menggunakan ukuran-ukuran statistika yang relevan atas data tersebut untuk menguji hipotesis. Penelitian asosiatif menurut Sugiyono (2014, hal 5) merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.”

#### **B. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional merupakan definisi variabel-variabel yang digunakan dalam suatu penelitian. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Variabel Bebas (X)**

###### **a. Kompetensi (X1)**

Kompetensi adalah karakteristik dari suatu kemampuan seseorang yang dapat di buktikan sehingga memunculkan suatu prestasi kerja, adapun indikator dari kompetensi adalah:

**Tabel III.1**  
**Indikator Kompetensi**

No.	Indikator
1.	Motif
2.	Sifat
3.	Konsep diri
4.	Pengetahuan
5.	Keterampilan

Sumber : Wibowo dalam (Yuliana, 2017 hal 6)

### b. Penempatan Kerja (X2)

Penempatan kerja adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, khusus pada karyawan baru sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Adapun indikator untuk mengukur penempatan kerja terdiri dari:

**Tabel III.2**  
**Indikator Penempatan Kerja**

No.	Indikator
1.	Pengalaman
2.	Keterampilan
3.	Latar Belakang Pendidikan
4.	Usia
5.	Pengetahuan Kerja
6.	Masa Kerja
7.	Promosi

Sumber : Hasibuan (2012)

### c. Disiplin Kerja (X3)

Disiplin kerja adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara obyektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi. Adapun indikator untuk mengukur variabel disiplin kerja terdiri dari :

**Tabel III.3**  
**Indikator Disiplin Kerja**

No.	Indikator
1.	Kehadiran
2.	Ketaatan pada peraturan kerja
3.	Ketaatan pada standar kerja
4.	Tingkat kewaspadaan tinggi
5.	Bekerja etis

Sumber : Rivai dalam (Mardi Astutik hal. 5-6)

## 2. Variabel Terikat

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas Sugiyono (2014, hal 4). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah



## **D. Populasi dan Sampel**

### **Populasi**

Menurut Sugiyono (2014 hal.80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Populasi penelitian ini adalah pegawai tetap PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan yang berjumlah 52 pegawai .

### **Sampel**

Menurut Sugiyono (2014, hal 81) sampel adalah bagian atau jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Metode pengambilan sampel dengan menggunakan metode sampel jenuh. Peneliti akan menggunakan seluruh populasi dari peneliti yang berjumlah 52 pegawai tetap.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan metode atau cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah :

### **1. Dokumentasi**

Teknik dokumentasi adalah pengumpulan data dan informasi melalui arsip dan dokumentasi. Untuk memperoleh data pendukung yang dibutuhkan dari sumber yang dapat dipercaya, maka digunakan teknik dokumentasi. Teknik dokumentasi berguna untuk memperoleh data tentang jumlah karyawan dan data tentang gambaran umum PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan dan data-data lain yang mendukung.



## 2. Angket (kuesioner)

Teknik angket adalah suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan pertanyaan kepada responden dan responden akan memberikan respon atas pertanyaan tersebut. Pemilihan teknik angket dalam penelitian ini agar memperoleh data yang akurat secara langsung dari orang-orang yang akan dimintai data. Pengukuran jawaban responden menggunakan kriteria pembobotan dengan tingkatan sebagai berikut :

**Tabel III.6**  
**Pengukuran Skala Likert**

<b>No.</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
1.	Jawaban Sangat Setuju	5
2.	Jawaban Setuju	4
3.	Jawaban Ragu-ragu	3
4.	Jawaban Tidak Setuju	2
5.	Jawaban Sangat Tidak Setuju	1

Setelah pengumpulan data yang dilakukan dengan penyebaran kuisioner, maka yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan pengujian sebagai berikut:

### a) Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2010 hal.168). Suatu instrumen dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dalam mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Dalam penelitian ini digunakan teknik uji validitas internal yang menguji apakah terdapat kesesuaian diantara bagian instrumen secara keseluruhan. Untuk mengukur validitas digunakan rumus korelasi product moment yang dikemukakan oleh Pearson (Arikunto, 2010 hal.170) sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefesien korelasi X dan Y  
 N = Banyaknya subjek penelitian  
 X = Skor butir soal  
 Y = Skor total.

(Arikunto, 2010 hal. 170)

Dalam rumus *Korelasi Product Moment* dari pearson, dengan ketentuan:

- 1) Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
- 2) Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

Dimana untuk hasil uji validitas pada variabel kompetensi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel III.7**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kompetensi (X<sub>1</sub>)**

No. Butir	Koefisien Korelasi	$r_{table}$	Status
1.	0,518	0,279	Valid
2.	0,482	0,279	Valid
3.	0,517	0,279	Valid
4.	0,563	0,279	Valid
5.	0,560	0,279	Valid
6	0,551	0,279	Valid
7	0,550	0,279	Valid
8	0,537	0,279	Valid
9	0,530	0,279	Valid
10	0,523	0,279	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dimana untuk hasil uji validitas pada variabel penempatan kerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel III.8**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Penempatan Kerja (X<sub>2</sub>)**

No. Butir	Koefisien Korelasi	r <sub>table</sub>	Status
1.	0,562	0,279	Valid
2.	0,545	0,279	Valid
3.	0,449	0,279	Valid
4.	0,520	0,279	Valid
5.	0,541	0,279	Valid
6.	0,593	0,279	Valid
7.	0,524	0,279	Valid
8.	0,586	0,279	Valid
9.	0,629	0,279	Valid
10.	0,516	0,279	Valid
11.	0,586	0,279	Valid
12.	0,629	0,279	Valid
13.	0,578	0,279	Valid
14.	0,560	0,279	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Untuk hasil uji validitas pada variabel disiplin kerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel III.9**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Disiplin Kerja (X<sub>3</sub>)**

No. Butir	Koefisien Korelasi	r <sub>table</sub>	Status
1.	0,616	0,279	Valid
2.	0,543	0,279	Valid
3.	0,530	0,279	Valid
4.	0,541	0,279	Valid
5.	0,523	0,279	Valid
6.	0,532	0,279	Valid
7.	0,533	0,279	Valid
8.	0,474	0,279	Valid
9.	0,632	0,279	Valid
10.	0,572	0,279	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Untuk hasil uji validitas pada variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel III.10**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Pegawai (Y)**

No. Butir	Koefisien Korelasi	$r_{table}$	Status
1.	0,471	0,279	Valid
2.	0,510	0,279	Valid
3.	0,492	0,279	Valid
4.	0,652	0,279	Valid
5.	0,468	0,279	Valid
6	0,514	0,279	Valid
7	0,564	0,279	Valid
8	0,588	0,279	Valid
9	0,559	0,279	Valid
10	0,532	0,279	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari semua butir pertanyaan untuk masing-masing variabel (Kompetensi, Penempatan Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai) yang diuji, ternyata semua butir pertanyaan mempunyai status valid.

#### **b) Uji Reliabilitas**

Reliability (reliabilitas) berarti adanya ketepatan data yang didapat pada waktu berwaktu. Reliabilitas berkenan dengan tingkat keandalan suatu instrument penelitian. Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2010 hal 178). Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keandalan (dapat dipercaya) dari suatu indikator yang digunakan dalam penelitian.

Uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) digunakan untuk menguji tingkat reliabel suatu variabel. Apabila alpha mendekati satu, maka reliabilitas datanya semakin terpercaya, yang dapat diukur dengan rumus alpha sebagai berikut:

$$r = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( \frac{\sum s_b^2}{s_i^2} \right)$$

Juliandi (2013, hal 86)

Dimana:

- r = reliabilitas instrument  
 k = banyak butir pertanyaan  
 $s_i^2$  = varians total  
 $\sum s_b^2$  = jumlah varians butir

Kriteria penilaian dalam menguji reabilitas instrument adalah apabila nilai Cronbach's Alpha > 0,60, maka penelitian tersebut dianggap reliable. Hasilnya seperti ditunjukkan dalam table berikut ini:

**Tabel III.11**  
**Ringkasan Pengujian Reliabilitas Instrumen**

Variabel	Cronbach Alpha	Status
Kompetensi (X <sub>1</sub> )	0,719	Reliabel
Penempatan Kerja (X <sub>2</sub> )	0,830	Reliabel
Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> )	0,740	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,720	Reliabel

Sumber : *Data Penelitian*

Dari tabel di atas maka dapat diketahui bahwa realibilitas instrument manajemen perusahaan tentang kompetensi (Variabel X<sub>1</sub>) sebesar 0,719 (reliabel), Instrument penempatan kerja (variabel X<sub>2</sub>) sebesar 0,830 (reliabel), disiplin kerja (variabel X<sub>3</sub>) sebesar 0,740 (reliabel), dan kinerja pegawai (variabel Y) sebesar 0,720 (reliabel)

Jika nilai reliabilitas semakin mendekati 1, maka instrument penelitian semakin baik. Nilai reliabilitas instrument diatas menunjukkan tingkat reliabilitas instrument penelitian sudah memadai mendekati 1.

Untuk dapat memberi interpretasi terhadap kuatnya hubungan antara variabel, maka dapat digunakan pedoman seperti yang tertera pada tabel berikut ini :

**Tabel III.12**  
**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

## **F. Teknik Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2014 hal.147) menyebutkan bahwa teknik analisis data pada penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Dalam penelitian ini analisis data akan menggunakan teknik statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2014 hal.147) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Teknik analisa data dapat dilakukan dengan tahap sebagai berikut:

### **1. Analisis Regresi Linear Berganda**

Hasil pengumpulan data akan dihimpun setiap variabel sebagai suatu nilai dari setiap responden dan dapat dihitung melalui program SPSS. Metode penganalisaan data menggunakan perhitungan statistik dan program SPSS untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan apakah dapat diterima atau ditolak. Dalam penelitian ini perhitungan statistik menggunakan Model Analisis Regresi dengan persamaan sebagai berikut :

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

Dimana :

Y	= Kinerja Pegawai
$X_1$	= Kompetensi
$X_2$	= Penempatan Kerja
$X_3$	= Disiplin Kerja
$b_1, b_2$	= Koefisien regresi
e	= Variabel pengganggu

#### a. Uji Normalitas data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2013 hal.147). Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal.

Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi standar normalitas. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### b. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lainnya dalam suatu model regresi, atau untuk mengetahui ada tidaknya korelasi diantara sesama

variabel independen. Uji Multikolinearitas dilakukan dengan membandingkan nilai toleransi (*tolerance value*) dan nilai *variance inflation factor* (VIF) dengan nilai yang disyaratkan. Nilai yang disyaratkan bagi nilai toleransi adalah lebih besar dari 0,1, dan untuk nilai VIF kurang dari 10 (Ghozali, 2013 hal.88).

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas.

Selain diukur dengan grafik *Scaterplot*, heteroskedastisitas dapat diukur secara sistematis dengan uji Glejser. Jika variabel bebas signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikansinya di atas 0,05, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2013 hal.96).

## 2. Uji Hipotesis

### a. Uji Parsial (Uji t)

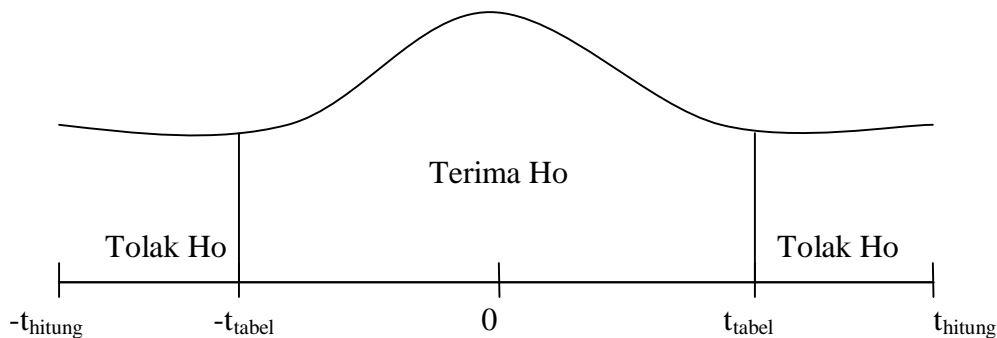
Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung terhadap t tabel dengan ketentuan sebagai berikut (Ghozali, 2013 hal 84) :

Adapun pengujiannya sebagai berikut:

Ho:  $\beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.



$H_a: \beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.



**Gambar III.1 Kriteria Pengujian Hipotesis**

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini adalah:

- a. Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap dependen.
- b. Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, artinya variabel independen berpengaruh signifikan terhadap dependen.

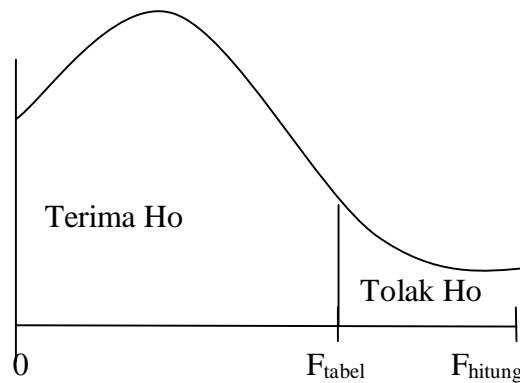
#### **b. Uji Signifikasi Simultan (Uji F)**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variabel dependen. Cara yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel dengan ketentuan sebagai berikut (Ghozali, 2013 hal.85):

Kriteria Pengujian hipotesis yaitu:

$H_0: \beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_a: \beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.



**Gambar III.2 Kriteria Pengujian Hipotesis**

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini adalah:

- a. Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap dependen.
- b. Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, artinya variabel independen berpengaruh signifikan terhadap dependen.

**c. Koefisien Determinan ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel penjelas yaitu kompetensi ( $X_1$ ), penempatan kerja ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $X_3$ ) dalam menerangkan variasi variabel dependen yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.

Uji determinan juga dilakukan untuk mengukur besar proporsi dari jumlah ragam  $Y$  yang terangkap oleh model regresi atau untuk mengukur besar sumbangan variabel penjelas  $X$  terhadap ragam variabel respon  $Y$  (Ghozali, 2013 hal.112). Rumus untuk mengukur besarnya proporsi adalah:

$$D = R^2 \times 100 \%$$

Dimana:  $D$  = Koefisien Determinan.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pertanyaan untuk variabel ( $X_1$ ), 10 pertanyaan untuk variabel ( $X_2$ ), 14 pertanyaan untuk variabel ( $X_3$ ), dan 10 pertanyaan untuk variabel ( $Y$ ) dimana yang menjadi variabel  $X_1$  adalah kompetensi, yang menjadi variabel  $X_2$  adalah penempatan kerja, variabel  $X_3$  adalah disiplin kerja dan variabel  $Y$  adalah Kinerja Pegawai Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 52 pegawai sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *Likert*.

**Tabel IV.1**  
**Skala Likert**

<b>PERNYATAAN</b>	<b>BOBOT</b>
- Sangat Setuju	5
- Setuju	4
- Kurang Setuju	3
- Tidak setuju	2
- Sangat Tidak setuju	1

Sumber : Sugiyono (2013)

Dan ketentuan diatas berlaku dalam menghitung kompetensi ( $X_1$ ) penempatan kerja ( $X_2$ ), disiplin kerja ( $X_3$ ) dan kinerja pegawai ( $Y$ ).

##### a. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini seluruh pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan sebanyak 52 orang. Karakteristik responden pegawai yang terdaftar pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan untuk tahun 2019.

**Tabel IV.2**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Pria	35 orang	67,3%
2	Wanita	17 orang	32,7%
	Jumlah	52 orang	100%

*Sumber : PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan*

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden yang bekerja terdiri dari 35 orang pria (63,7%) dan wanita sebanyak 17 orang (32,7%). Hal ini terjadi karena pada waktu penerimaan karyawan proporsinya lebih banyak diterima karyawan pria dibandingkan wanita.

**Tabel IV.3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia Responden	Jumlah	Persentase (%)
1	20 – 30 tahun	2 orang	3,8 %
2	31 – 40 tahun	26 orang	50 %
3	41 – 50 tahun	19 orang	36,5 %
4	Di atas 51 tahun	5 orang	9,6 %
	Jumlah	52 orang	100 %

*Sumber : PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan*

Dari tabel diketahui bahwa responden yang yang bekerja pada kelompok yang terbesar berada pada umur 26 – 35 tahun sebanyak 26 orang (50%), sedangkan kelompok yang terkecil berada pada umur kecil dari 25 tahun sebanyak 2 orang (3,8%).

**Tabel IV.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA	9 orang	17,3 %
2	Akademi	13 orang	25 %
3	Strata - 1	26 orang	50 %
4	Strata - 2	4 orang	7,7 %
	Jumlah	52 orang	100%

*Sumber : PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan*

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden karyawan yang terdaftar pada PT. Telekomunikasi Indonesia Medan dengan kelompok yang terbesar untuk pendidikan, Strata-1 sebanyak 26 orang (50%) dan kelompok yang terkecil untuk pendidikan Strata- 2 sebanyak 4 orang (7,7%).

#### b. Analisa Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan sebagai berikut:

**Tabel IV.5**  
**Skor Angket untuk Variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>)**

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	36,5	33	63,5	0	0	0	0	0	0	52	100
2	25	48,1	27	51,9	0	0	0	0	0	0	52	100
3	21	40,4	31	59,6	0	0	0	0	0	0	52	100
4	24	46,2	28	53,8	0	0	0	0	0	0	52	100
5	27	51,9	25	48,1	0	0	0	0	0	0	52	100
6	28	53,8	24	46,2	0	0	0	0	0	0	52	100
7	25	48,1	26	50	1	1,9	0	0	0	0	52	100
8	22	42,3	28	53,8	2	3,8	0	0	0	0	52	100
9	31	59,6	21	40,4	0	0	0	0	0	0	52	100
10	28	53,8	22	42,3	2	3,8	0	0	0	0	52	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai kemampuan pekerjaan tanpa perintah langsung pimpinan, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 63,5%
2. Dari jawaban kedua mengenai cara tertentu dalam menyelesaikan pekerjaan, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 51,9%
3. Dari jawaban ketiga mengenai gagasan atau ide dari hasil pemikiran sendiri, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 59,6%

4. Dari jawaban keempat mengenai dapat memecahkan masalah tersebut dengan pengetahuan, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 53,8%
5. Dari jawaban kelima mengenai citra diri yang baik dihadapan pimpinan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 51,9%
6. Dari jawaban keenam mengenai kepercayaan diri untuk beradaptasi dalam suasana kerja, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 53,8%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai pengetahuan dalam menggunakan peralatan seperti komputer, dan lainnya, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 50%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai pengetahuan yang dimiliki dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 53,8%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai mampu bekerja sama dengan rekan kerja, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 59,6%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai mampu mengerjakan tugas, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 53,8%

Kesimpulan secara umum bahwa kompetensi yang diberikan perusahaan sudah sesuai keahlian oleh setiap pegawai. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab sangat setuju.

**Tabel IV.6**  
**Skor Angket untuk Variabel Penempatan Kerja (X<sub>2</sub>)**

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	22	42,3	29	55,8	1	1,9	0	0	0	0	52	100
2	25	48,1	27	51,9	0	0	0	0	0	0	52	100
3	23	44,2	28	53,8	1	1,9	0	0	0	0	52	100
4	27	51,9	24	46,2	1	1,9	0	0	0	0	52	100
5	23	44,2	29	55,8	0	0	0	0	0	0	52	100
6	23	44,2	27	51,9	2	3,8	0	0	0	0	52	100
7	30	57,7	22	42,3	0	0	0	0	0	0	52	100
8	26	50	26	50	0	0	0	0	0	0	52	100
9	26	50	25	48,1	1	1,9	0	0	0	0	52	100
10	26	50	25	48,1	1	1,9	0	0	0	0	52	100
11	26	50	26	50	0	0	0	0	0	0	52	100
12	26	50	25	48,1	1	1,9	0	0	0	0	52	100
13	28	53,8	22	42,3	2	3,8	0	0	0	0	52	100
14	23	44,2	27	51,9	2	3,8	0	0	0	0	52	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai penempatan pegawai di perusahaan sudah sesuai dengan pengalaman kerja yang dimiliki, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 55,8%
2. Dari jawaban kedua mengenai menduduki jabatan yang tinggi harus berpengalaman di bidangnya, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 51,9%
3. Dari jawaban ketiga mengenai kemampuan dan keterampilan kerja sangat menentukan posisi, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 53,8%
4. Dari jawaban keempat mengenai ditempatkan memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 51,9%

5. Dari jawaban kelima mengenai latar belakang pendidikan, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 55,8%
6. Dari jawaban keenam mengenai latar belakang akademis terlebih dahulu sebelum pegawai ditempatkan, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 51,9%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai tingkat usia sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang ditangani, dan lainnya, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 57,7%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai semakin tinggi tingkat usia, semakin tinggi tingkat kinerja pegawai, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan kerja, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai pengetahuan sesuai dengan keahlian kerja, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50%
11. Dari jawaban kesebelas mengenai semakin lama saya bekerja, semakin membuat saya mampu memahami pekerjaan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50%
12. Dari jawaban keduabelas mengenai Semakin lama bekerja, semakin membuat mampu memahami pekerjaan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50%
13. Dari jawaban ketigabelas mengenai loyalitas dijadikan dasar untuk promosi jabatan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 53,8%



14. Dari jawaban keempatbelas mengenai kecakapan, kejujuran dan kemampuan sesuai dengan uraian pekerjaan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 51,9%

Kesimpulan secara umum bahwa penempatan kerja yang sudah cukup baik, artinya penempatan kerja sudah sebanding dengan keahlian dan kemampuan, dimana dapat dilihat dari jawaban yang diberikan pegawai tentang penempatan kerja perusahaan sebagian besar menjawab setuju.

**Tabel IV.7**  
**Skor Angket untuk Variabel Disiplin Kerja (X<sub>3</sub>)**

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	22	42,3	29	55,8	1	1,9	0	0	0	0	52	100
2	20	38,5	32	61,5	0	0	0	0	0	0	52	100
3	26	50	24	46,2	2	3,8	0	0	0	0	52	100
4	22	42,3	28	53,8	2	3,8	0	0	0	0	52	100
5	30	57,7	21	40,4	1	1,9	0	0	0	0	52	100
6	23	44,2	27	51,8	2	3,8	0	0	0	0	52	100
7	26	50	25	48,1	1	1,9	0	0	0	0	52	100
8	21	40,4	28	53,8	3	5,8	0	0	0	0	52	100
9	28	53,8	24	46,2	0	0	0	0	0	0	52	100
10	30	57,7	21	40,4	1	1,9	0	0	0	0	52	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai absensi kehadiran, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 55,8%
2. Dari jawaban kedua mengenai hadir tepat waktu di kantor setiap hari jam kerja, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 61,5%
3. Dari jawaban ketiga mengenai bersedia dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan jika melanggar peraturan tersebut, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50%

4. Dari jawaban keempat mengenai selalu bekerja sesuai dengan prosedur atau metode kerja yang telah ditetapkan, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 53,8%
5. Dari jawaban kelima mengenai melaksanakan tugas-tugas dengan tanggung jawab dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 57,7%
6. Dari jawaban keenam mengenai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 51,8%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai koreksi untuk menghindari kesalahan hasil kerja, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan oleh atasan, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 53,8%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai melakukan pekerjaan dengan penuh kehati-hatian, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 53,8%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai pemeriksaan terhadap peralatan yang digunakan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 57,7%

Kesimpulan secara umum bahwa disiplin kerja sudah cukup baik, artinya pegawai sudah mampu mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dimana dapat dilihat dari jawaban yang diberikan karyawan tentang disiplin kerja yang dilakukan pegawai perusahaan sebagian besar menjawab setuju.

**Tabel IV.8**  
**Skor Angket untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	35	67,3	16	30,8	1	1,9	0	0	0	0	52	100
2	31	59,6	21	40,4	0	0	0	0	0	0	52	100
3	24	46,2	28	53,8	0	0	0	0	0	0	52	100
4	31	59,6	21	40,4	0	0	0	0	0	0	52	100
5	25	48,1	25	48,1	2	3,8	0	0	0	0	52	100
6	22	42,3	28	53,8	2	3,8	0	0	0	0	52	100
7	23	44,2	29	55,8	0	0	0	0	0	0	52	100
8	25	48,1	26	50	1	1,9	0	0	0	0	52	100
9	27	51,8	25	48,1	0	0	0	0	0	0	52	100
10	25	48,1	27	51,8	0	0	0	0	0	0	52	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai kuantitas kerja, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 67,3%
2. Dari jawaban kedua mengenai dapat menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 59,6%
3. Dari jawaban ketiga mengenai jarang melakukan kesalahan dalam bekerja, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 53,8%
4. Dari jawaban keempat mengenai mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan dengan baik sesuai waktu yang ditentukan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 59,6%
5. Dari jawaban kelima mengenai berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 48,1%

6. Dari jawaban keenam mengenai selalu bekerja dengan sungguh-sungguh, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 53,8%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai bersedia untuk bekerja sama dengan sesama anggota perusahaan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 55,8%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 53,8%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai pekerjaan dengan efektif dan efisien, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 51,8%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai kreativitas yang tinggi, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 51,8%

Kesimpulan secara umum bahwa kinerja pegawai yang sudah baik, artinya pegawai sudah mampu melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan keinginan perusahaan, dimana dapat dilihat dari jawaban yang diberikan karyawan tentang kinerja pegawai yang dilakukan pegawai perusahaan sebagian besar menjawab sangat setuju.

### **3. Analisis Data**

#### **a. Analisis Regresi Linear Berganda**

Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel IV.9 berikut ini:

**Tabel IV.9**  
**Analisis Regresi Linear Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.584	3.440		1.042	.303
Kompt	.454	.135	.451	3.362	.002
Penemp_Ker	.185	.088	.277	2.098	.041
Disipl_Ker	.216	.088	.232	2.448	.018

a. Dependent Variable: Kinerj\_Peg  
(Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, 2019)

Berdasarkan tabel IV.9 diatas diperoleh model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 3,584 + 0,454 X_1 + 0,185 X_2 + 0,216X_3 + e$$

Dimana:

- a. Nilai konstanta sebesar 3,584 apabila variabel kompetensi penempatan kerja dan disiplin kerja dianggap nol, maka kinerja pegawai (pada perusahaan adalah sebesar 3,584.
- b. Nilai koefisien kompetensi sebesar 0,454 menyatakan bahwa setiap kenaikan kompetensi satu kali maka kinerja pegawai akan mengalami kenaikan sebesar 0,454.
- c. Nilai koefisien penempatan sebesar 0,185 menyatakan bahwa setiap kenaikan penempatan satu kali maka kinerja pegawai akan mengalami kenaikan sebesar 0,185.
- d. Nilai koefisien disiplin kerja sebesar 0,216 menyatakan bahwa setiap kenaikan disiplin kerja satu kali maka kinerja pegawai akan mengalami kenaikan sebesar 0,216.

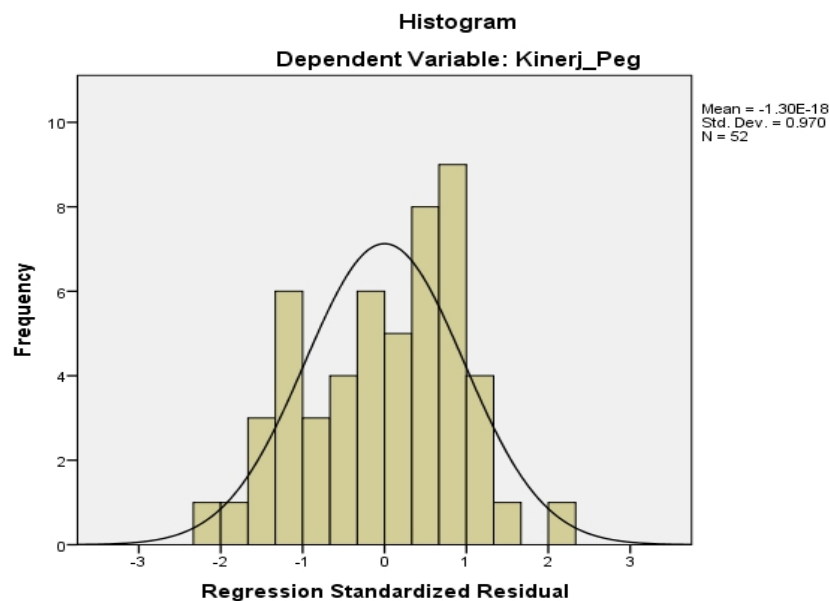
## b. Uji Asumsi Klasik

### 1) Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas yang digunakan untuk menguji apakah berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik.

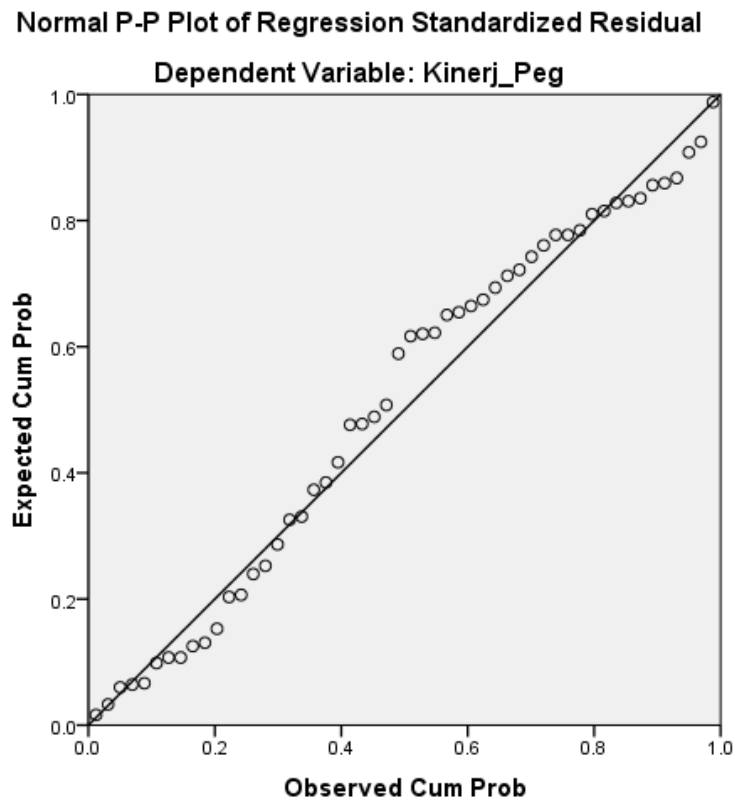
#### Analisis Grafik

Salah satu cara untuk melihat normalisasi residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Berikut ini merupakan hasil pengujian dengan menggunakan analisis grafik dan PP-Plots.



**Gambar IV.1**  
**Grafik Histogram**

Berdasarkan gambar IV.1 di atas terlihat bahwa grafik histogram menunjukkan adanya gambaran pola data yang baik. Kurva *dependent* dan *regression standarized residual* membentuk gambar seperti lonceng dan mengikuti arah garis diagonal sehingga memenuhi asumsi normalitas.



**Gambar IV.2**  
**Penelitian menggunakan P-Plot**

Berdasarkan gambar grafik IV.2 normal *probability plot* di atas dapat dilihat bahwa gambaran data menunjukkan pola yang baik dan data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka grafik normal *probability plot* tersebut terdistribusi secara normal.

## 2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF antar variabel independen. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas:

**Tabel IV.10**  
**Uji Multikolinearitas**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Kompt	.830	.437	.240	.283	3.530
	Penemp_Ker	.797	.290	.150	.291	3.432
	Disipl_Ker	.692	.333	.175	.566	1.766

a. Dependent Variable: Kinerj\_Peg

(Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, 2019)

Pada Tabel IV.10 dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

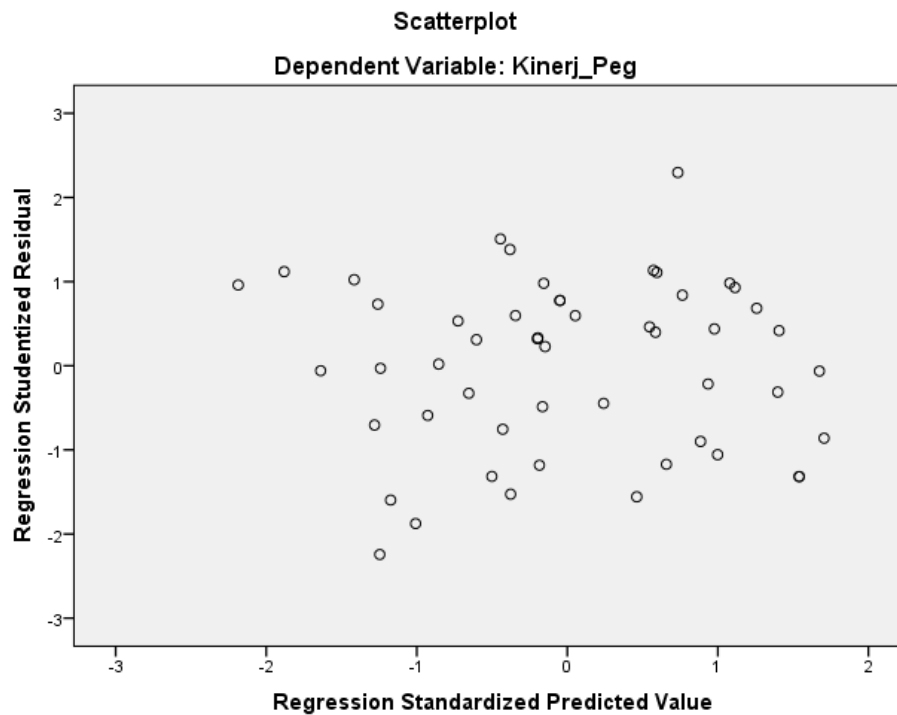
1. Kompetensi ( $X_1$ ) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,283 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 3,530 lebih kecil dari 10.
2. Penempatan ( $X_2$ ) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,291 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 3,432 lebih kecil dari 10.
3. Disiplin Kerja ( $X_3$ ) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,566 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,766 lebih kecil dari 10.

Karena nilai *tolerance* yang diperoleh untuk setiap variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF yang diperoleh untuk setiap variabel lebih kecil dari 10, maka artinya data variabel kompetensi, penempatan kerja dan disiplin kerja bebas dari adanya gejala multikolinearitas.



### 3) Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan dengan menggunakan analisis grafik. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil analisis uji heterokedastisitas menggunakan grafik scatterplot ditunjukkan pada gambar berikut ini:



**Gambar IV.3**  
**Uji Heterokedastisitas**

Pada gambar IV.3 grafik scatterplot dapat terlihat bahwa untuk hasil grafik scatterplot menunjukkan bahwa data tersebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Data tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat heterokedastisitas.

### c. Uji Hipotesis

#### 1) Secara Parsial (Uji Statistik t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Hasil pengujian dengan uji t sebagai berikut:

**Tabel IV.11**  
**Uji Parsial (Uji t)**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.584	3.440		1.042	.303
Kompt	.454	.135	.451	3.362	.002
Penemp_Ker	.185	.088	.277	2.098	.041
Disipl_Ker	.216	.088	.232	2.448	.018

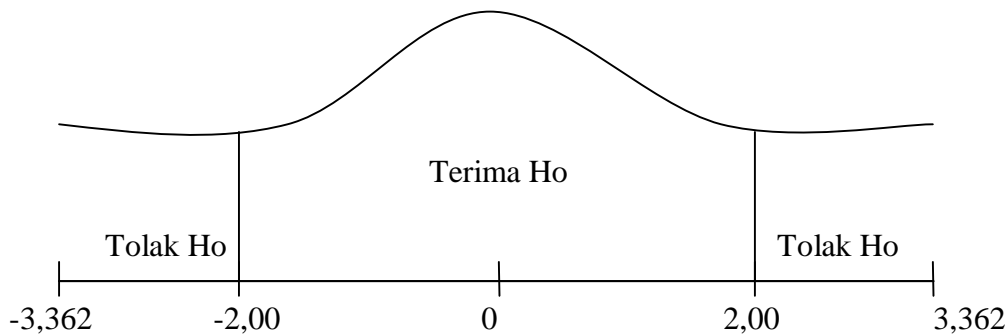
a. Dependent Variable: Kinerj\_Peg

(Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, 2019)

Dari tabel IV.11 dapat dilihat hasil dari uji statistik secara parsial sebagai berikut:

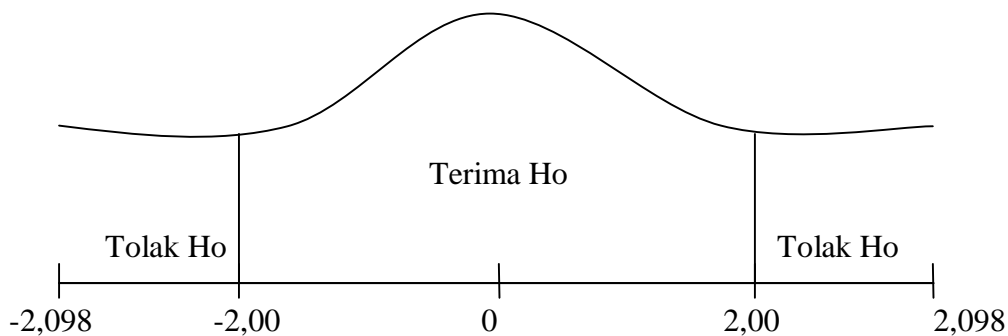
1. Kompetensi ( $X_1$ ) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 3,362 dengan nilai signifikan 0,002 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,00 dengan nilai signifikan 0,05. Kesimpulannya  $t_{hitung}$  ( $3,362$ )  $>$   $t_{tabel}$  ( $2,00$ ) dengan nilai signifikan  $0,002 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa secara parsial kompetensi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan.

Atau dapat dilihat dari distribusi kurva normal atas pengujian t adalah sebagai berikut :



**Gambar IV.4 Kurva Distribusi Hipotesis**

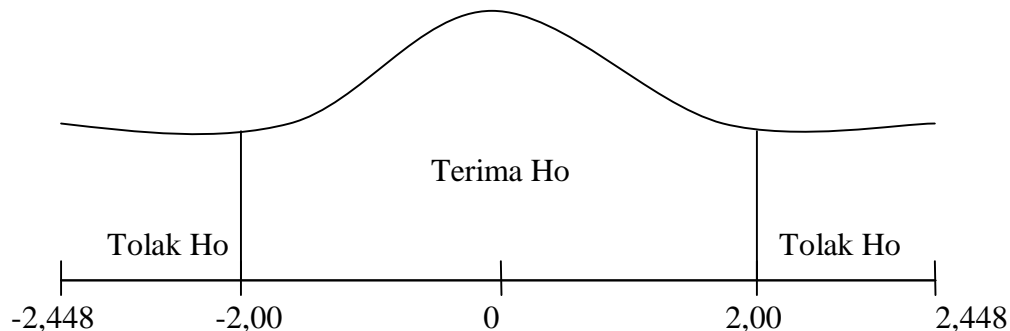
2. Penempatan ( $X_2$ ) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,098 dengan nilai signifikan 0,041 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,00 dengan nilai signifikan 0,05. Kesimpulannya  $t_{hitung}$  (2,098) >  $t_{tabel}$  (2,00) dengan nilai signifikan 0,041 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa secara parsial variabel penempatan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan. Atau dapat dilihat dari distribusi kurva normal atas pengujian t adalah sebagai berikut :



**Gambar IV.5 Kurva Distribusi Hipotesis**

3. Displin Kerja ( $X_3$ ) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,448 dengan nilai signifikan 0,018 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,00 dengan nilai signifikan 0,05. Kesimpulannya  $t_{hitung}$  (2,448) >  $t_{tabel}$  (2,00) dengan nilai signifikan 0,018 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa secara parsial variabel disiplin kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada PT. Jasa Raharja

(Persero) Cabang Medan. Atau dapat dilihat dari distribusi kurva normal atas pengujian t adalah sebagai berikut :



**Gambar IV.6 Kurva Distribusi Hipotesis**

## 2) Secara Simultan (Uji-F)

Uji-F digunakan untuk menguji apakah variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen. Berikut ini hasil pengujian hipotesis secara simultan adalah sebagai berikut:

**Tabel IV.12**  
**Uji Simultan (Uji F)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	297.649	3	99.216	49.467	.000 <sup>b</sup>
	Residual	96.274	48	2.006		
	Total	393.923	51			

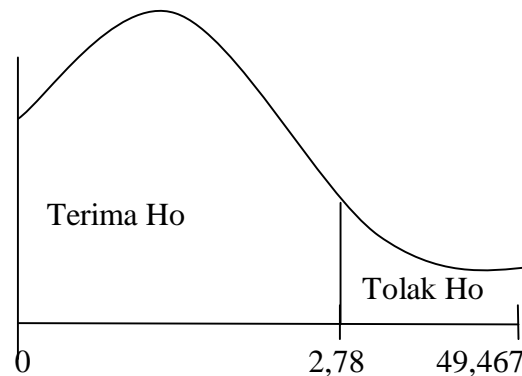
a. Dependent Variable: Kinerj\_Peg

b. Predictors: (Constant), Disipl\_Ker, Penemp\_Ker, Kompt  
(Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, 2019)

Pada tabel IV.12 uji-F diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 49,467 dengan nilai signifikan 0,000 pada  $F_{tabel}$  dengan tingkat kepercayaan 0,95 dengan signifikan 0,05, dengan nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,78, maka diperoleh  $F_{hitung} (49,467) > F_{tabel} (2,78)$  dengan nilai signifikan 0,000 dibawah nilai 0,05 yang menunjukkan bahwa variabel Kompetensi, Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja secara simultan

berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan.

Atau dapat dilihat dari distribusi kurva atas pengujian F adalah sebagai berikut :



**Gambar IV.7 Kurva Distribusi Hipotesis**

### 3) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) adalah angka yang menunjukkan besarnya derajat atau kemampuan distribusi variabel independen (X) dalam menjelaskan dan menerangkan variabel dependen (Y). Semakin besar koefisien determinasi adalah nol dan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Berikut ini nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ):

**Tabel IV.13**  
**Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.869 <sup>a</sup>	.756	.740	1.41623	1.861

a. Predictors: (Constant), Disipl\_Ker, Penemp\_Ker, Kompt

b. Dependent Variable: Kinerj\_Peg

(Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, 2019)

Berdasarkan tabel IV.13 diatas dapat dilihat nilai *R Square* sebesar 0,756 atau 75,6% yang berarti bahwa hubungan antara antara kinerja pegawai (Y) dengan kompetensi, penempatan kerja dan disiplin kerja adalah kuat. Pada tabel

juga ditunjukkan nilai *R Square* yaitu sebesar 0,756 atau 75,6% yang artinya variasi dari kinerja pegawai dengan kompetensi, penempatan kerja dan disiplin kerja sedangkan sisanya 24,4% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya motivasi, budaya organisasi dan variabel lainnya.

## **B. Pembahasan**

Dari hasil penelitian terlihat bahwa semua variabel bebas (kompetensi dan penempatan dan disiplin kerja ) memiliki koefisien b yang positif, berarti seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y (kinerja pegawai). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

### **1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil uji statistik kompetensi ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan. Dikarenakan hasil  $t_{hitung}$  (3,362) >  $t_{tabel}$  (2,00) dengan nilai signifikan  $0,002 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Menurut Wibowo (2014, hal 77) salah satu sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah Kompetensi. Menurut UU No.13/2003 tentang ketenagakerjaan: pasal 1 (10) kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja sesuai dengan standard yang ditetapkan.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Siti Untari (2014), Ataunur dan Ariyanto (2015) dan Elizar & Tanjung (2018) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian Sriwidodo & Haryanto (2010), (Winanti, 2011), dan Kapahang, Kojo, & Uhing (2014) ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pada penelitian ini, dapat dilihat bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka akan semakin baik kinerja yang dilakukan oleh seorang pegawai.

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

Dari hasil uji statistik penempatan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan. Dikarenakan hasil  $t_{hitung}$  (2,098) >  $t_{tabel}$  (2,00) dengan nilai signifikan  $0,041 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Menurut Siagian (2010 hal.64) kinerja karyawan merupakan cerminan prosedur pengadaan karyawan yang dilakukan oleh bagian personalia. Artinya, jika penempatan karyawan sudah baik, sangat besar kemungkinan prestasi kerja karyawan akan memuaskan.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Atkhan (2013), Sunaryo (2016), dan Riyanto, Raspati, & Nugraha (2017) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya Runtunuwu, Lopian, & Dotulong (2015), Fadilah, Hakim, & Siswidiyanto (2013) dan Kalesaran, Mandey, & Mekel (2014) yang menyatakan bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang memberikan penempatan kerja yang sesuai maka akan mampu mengembangkan kemampuan pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### **3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil uji statistik disiplin kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan. Dikarenakan hasil  $t_{hitung}$  (2,448) >  $t_{tabel}$  (2,00) dengan nilai signifikan  $0,041 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Menurut Sutrisno (2014, hal 154) Disiplin kerja dapat dilihat sebagai suatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal (Sutrisno, 2014 hal. 154).

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Lias & Primadi, (2017), Husain (2018), dan Astutik (2016) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Sidanti, 2015), Safitri (2013) dan Yudiastra & Darma (2015) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai perusahaan yang mampu dalam mentaati peraturan-peraturan yang ditetapkan perusahaan dapat berdampak dengan kemajuan perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.



#### **4. Pengaruh Kompetensi, Penempatan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengujian yang dilakukan secara simultan menunjukkan bahwa variabel kompetensi ( $X_1$ ), dan penempatan ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan. Dikarenakan hasil  $F_{hitung} (49,467) > F_{tabel} (2,78)$  dengan nilai signifikan 0,000 dibawah nilai 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Dengan nilai *R Square* yaitu sebesar 0,756 atau 75,6% yang artinya variasi dari kinerja pegawai dengan kompetensi, penempatan kerja dan disiplin kerja sedangkan sisanya 24,4% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya motivasi, budaya organisai dan variabel lainnya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Ataunur & Ariyanto (2015), Riyanto, Raspati, & Nugraha, (2017), dan Astutik (2016) bahwa adanya pengaruh kompetensi, penempatan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh Pengaruh Kompetensi Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan. Responden pada penelitian ini berjumlah 52 pegawai, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel kompetensi ( $X_1$ ), terhadap variabel kinerja pegawai (Y) pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan yang ditunjukkan dari hasil  $t_{hitung}$  (3,362) >  $t_{tabel}$  (2,00) dengan nilai signifikan  $0,002 < 0,05$  yang artinya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel penempatan ( $X_2$ ), terhadap variabel kinerja pegawai (Y) pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan yang ditunjukkan dari hasil  $t_{hitung}$  (2,098) >  $t_{tabel}$  (2,00) dengan nilai signifikan  $0,041 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel disiplin kerja ( $X_3$ ), terhadap variabel kinerja pegawai (Y) pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan yang ditunjukkan dari hasil  $t_{hitung}$  (2,448) >  $t_{tabel}$  (2,00)

dengan nilai signifikan  $0,018 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Dari Uji  $F_{hitung}$  adalah 49,467 dengan probabilitas  $sig_{0,000} < \alpha_{0,05}$  menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti kompetensi ( $X_1$ ), penempatan ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $X_3$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada taraf  $\alpha_{0,05}$ . Nilai koefisien determinasi yang diperoleh *R Square* yaitu sebesar 0,756 atau 75,6% yang artinya variasi dari kinerja pegawai dengan kompetensi, penempatan kerja dan disiplin kerja sedangkan sisanya 24,4% variabel lain yang tidak diteliti, misalnya motivasi, budaya organisai dan variabel lainnya.

## **B. Saran**

1. Sebaiknya PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan melakukan pengembangan sistem manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi di masa yang akan datang dianjurkan untuk menerapkan analisis dan perancangan berorientasi kompetensi, di mana SDM yang ada pada kantor PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan.
2. Karena pengembangan model kompetensi membutuhkan SDM yang pemikirannya juga berorientasi pada kompetensi, maka penempatan kerja bagi SDM perlu diperhatikan agar mereka mampu dalam menjalankan pekerjaan yang sesuai dengan tingkat kemampuan dan keahliannya.
3. Penempatan bagi SDM perusahaan sebaiknya disesuaikan dengan hasil evaluasi kompetensi orang yang bersangkutan.

4. Sebaiknya bagi pemimpin perusahaan perlu mengawasi, menegakkan peraturan dan memberikan sanksi yang tegas untuk pegawai, supaya pegawai dapat lebih disiplin, rajin dan efektif menggunakan waktu kerjanya untuk melakukan pekerjaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alhalimah, R., Maryam, I., & Wijiyanty, M. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing Pada Hotel Millennium Sirih Jakarta. *Epigram*, 13(2), 129-135.
- Alwi, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Astutik, M. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Daerah Kabupaten Jombang. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan*, 2(2), 141-159.
- Ataunur, I., & Ariyanto, E. (2015). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adaro Energy Tbk. *Telaah Bisnis*, 16(2), 135-149.
- Devi, C. R., Susilo, E. A., & Ratri, A. M. (2016). Pengaruh Penempatan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajem*, 3(2), 129-151.
- Elizar, & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46-58.
- Fadilah, A. N., Hakim, A., & Siswidiyanto. (2013). Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja ( STudi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(5), 847-852.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariete*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalialia Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Bumi Aksara.
- Husain, B. A. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro. *Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma*, 1(3), 103-138.
- Hutapea, T. (2008). *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kalesaran, F. H., Mandey, S. L., & Mekel, P. A. (2014). Pengaruh Motivasi, Penempatan Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 2(4), 184-194.

- Kapahang, J. P., Kojo, C., & Uhing, Y. (2014). Pendidikan, Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA*, 2(4), 503-513.
- Kunandar. (2010). *Guru Profesional*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Lias, J. N., & Primadi, R. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat. *Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*, 2(1), 17-26.
- Liyas, J. N., & Primadi, R. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat. *Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*, 2(1), 17-26.
- Mangkunegara, A. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Kosda Karya.
- Mansur. (2017). Pengaruh Penempatan Kerja dan Stres kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Catatan Sipil Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Soppeng. *Jurnal Mirai Management*, 2(2), 338-360.
- Mathis, & Jackson. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ricardianto, P. (2018). *Human Capital Management*. Bogor: In Media.
- Rivai, V., & Sagala, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Riyanto, A., Raspati, G., & Nugraha, R. (2017). Impak Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat PDAM Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Swabumi*, 5(2), 132-136.
- Ruky, A. S. (2008). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Runtunuwu, H. J., Lopian, J., & Dotulong, L. (2015). Pengaruh Disiplin, Penempatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Medan. *Jurnal EMBA*, 3(3), 81-89.
- Safitri, E. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(4), 1044-1054.
- Sholehatusya'diah. (2017). Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor PT. Kitadin Tenggara Seberang. *eJournal Administrasi Negara*, 5(2), 5789-5802.
- Siagian, S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sidanti, H. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. *Jurnal JIBEKA*, 9(1), 44-53.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Bumi Aksara.
- Soekanto, S. (2008). *Peranan Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sriwidodo, U., & Haryanto, A. B. (2010). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1), 47-57.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Teguh, A., & Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik Edisi Kedua*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunaryo. (2016). Pengaruh Pendidikan dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PTPN III Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 17(1), 88-100.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suwatno, & Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Winanti, M. B. (2011). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada PT. Frsian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 7(2), 249-267.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yudiasra, P. P., & Darma, G. S. (2015). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Disiplin Kerja, Insentif, Turnover Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 151-176.
- Yuliana. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pada PT. Haluan Star Logistic. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 17(2), 135-150.