

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENEMPATAN KERJATERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. LANGKAT NUSANTARA KEPONG**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Program Manajemen*



Oleh :

REZA SUHENDRA
1305160875

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2017**

ABSTRAK

REZA SUHENDRA, NPM 1305160875, Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Langkat Nusantara Kepong. Skripsi

Tujuan penulis melakukan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Langkat Nusantara Kepong, dengan pendekatan penelitian menggunakan asosiatif, dengan jumlah sampel sebanyak 33 karyawan

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 reabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan uji t, dan uji F serta melakukan uji determinasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel kompetensi terhadap variabel kinerja karyawan pada perusahaan PT. Langkat Nusantara Kepong, terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel penempatan terhadap variabel kinerja karyawan pada perusahaan PT. Langkat Nusantara Kepong dan secara simultan juga terdapat pengaruh antara kompetensi dan penempatan terhadap variabel kinerja karyawan.

Kata Kunci : Kompetensi, Penempatan dan Kinerja Karyawan.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji syukur bagi ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mendapatkan kemudahan-kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini, dimana skripsi ini sangat penulis butuhkan dalam rangka sebagai kelengkapan penulis untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan segala keterbatasan ilmu dan kemampuan yang dimiliki, penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan para pembaca berkenan memberikan saran dan masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Selanjutnya, tak lupa penulis juga dengan rasa hormat mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada :

1. Ayahanda Syamsuddin dan Ibunda Nurilam yang telah banyak berkorban dan membesarkan, mendidik serta memberikan dukungan baik moral dan material, sehingga penulis dapat memperoleh keberhasilan.
2. Bapak H. Januri, SE, M.M, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak Jasman Syarifuddin HSB, SE, M.Si. Selaku Sekretaris Program Studi Ekonomi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, SE, MBA Selaku Dosen Pembimbing saya, yang telah membimbing saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Pimpinan PT. Langkat Nusantara Kepong beserta seluruh pegawai yang telah memberikan kesempatan melakukan riset kepada penulis.
8. Kepada Abangda Rocky Sugara serta seluruh keluarga yang memberikan dukungan kepada penulis.
9. Kepada teman-teman yang telah memberikan dukungan kepada penulis, semoga kita bisa sukses selalu.

Seiring doa dan semoga ALLAH SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis serta dengan menyerahkan diri kepada Nya, seraya mengharapkan ridho Nya dan dengan segala kerendahan hati penulis menyerahkan Tugas Akhir ini yang jauh dari kesempurnaan hanyalah milik ALLAH SWT. Akhirnya, penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat mendatangkan manfaat bagi kita semua, Aamiin... ya Rabbal Alaamiin...

Medan, Oktober 2017
Penulis

REZA SUHENDRA
1305160875

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
A. Uraian Teori	8
1. Kinerja Karyawan	8
a. Pengertian Kinerja Karyawan	8
b. Faktor Kinerja Karyawan	9
c. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan	10
d. Jenis-Jenis Penilaian Kinerja.....	12
e. Indikator Kinerja Karyawan.....	14
2. Kompetensi	16
a. Pengertian Kompetensi	16
b. Faktor Mempengaruhi Kompetensi.....	17
c. Tujuan dan Manfaat Kompetensi	22

d. Karakter Kompetensi	25
e. Indikator Kompetensi.....	27
3. Penempatan.....	29
a. Pengertian Penempatan	29
b. Faktor Mempengaruhi Penempatan	29
c. Proses Penempatan.....	32
d. Jenis-Jenis Penempatan.....	33
e. Indikator Penempatan.....	34
B. Kerangka Konseptual	37
C. Hipotesis	40
BAB III METODE PENELITIAN	41
A. Pendekatan Penelitian	41
B. Definisi Operasional Variabel.....	41
C. Tempat dan Waktu Penelitian	43
D. Populasi dan Sampel	43
E. Teknik Pengumpulan Data.....	44
F. Teknik Analisis Data	48
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	55
A. Hasil Penelitian	55
1. Deskripsi Data.....	55
2. Analisis Data	61
B. Pembahasan.....	70
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	73
A. Kesimpulan	73

B. Saran	74
----------------	----

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel III.1	Indikator Kompetensi.....	38
Tabel III.2	Indikator Penempatan	42
Tabel III.3	Indikator Kinerja.....	42
Tabel III.4	Waktu Penelitian	43
Tabel III.5	Skala Likert	45
Tabel III.6	Validitas Kompetensi.....	46
Tabel III.7	Validitas Penempatan.....	46
Tabel III.8	Validitas Kinerja	47
Tabel III.9	Reliabilitas Instrumen	48
Tabel III.7	Koefisien Korelasi	46
Tabel IV.1	Skala Likert.....	55
Tabel IV.2	Distribusi Koresponden Jensi Kelamin.....	56
Tabel IV.3	Distribusi Koresponden Berdasarkan Usia.....	56
Tabel IV.4	Distribusi Koresponden Berdasarkan Pendidikan	56
Tabel IV.5	Skor Angket Kompetensi.....	57
Tabel IV.6	Skor Angket Penempatan	58
Tabel IV.7	Skor Angket Kinerja	60
Tabel IV.8	Uji Regresi Linear Berganda	62
Tabel IV.9	Uji Autokorelasi.....	65
Tabel IV.10	Uji Multikolinieritas	65
Tabel IV.11	Uji t	67
Tabel IV.12	Uji F.....	68

Tabel IV.13 Koefisien Determinasi	69
Tabel IV.14 Koefisien Korelasi	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Kerangka Konseptual	37
Gambar II.2	Kerangka Konseptual	38
Gambar II.3	Kerangka Konseptual	40
Gambar III.1	Kriteria Pengujian Hipotesis	52
Gambar III.2	Kriteria Pengujian Hipotesis	53
Gambar IV.1	Histogram	63
Gambar IV.2	P-Plot.....	66
Gambar IV.2	Uji Heterokedastisitas	64

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi perusahaan, terutama bila dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Melalui potensi yang dimiliki oleh manusia, organisasi dapat mencapai kesuksesan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Bagi negara-negara berkembang persoalan yang sering dihadapi adalah rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Rendahnya kualitas SDM merupakan penghalang pembangunan ekonomi suatu bangsa. Persoalan ini semakin rumit dirasakan sehubungan dengan masuknya era globalisasi dimana masyarakat dunia saling terhubung dalam berbagai aspek kehidupan yang juga menimbulkan dampak tingkat persaingan yang semakin tinggi.

Untuk menghasilkan kinerja yang optimal dalam perusahaan dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

Menurut Wibowo (2012 hal. 2), menyatakan bahwa kinerja adalah merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Kinerja bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, akan tetapi juga menyatakan tentang bagaimana proses kerja tersebut berlangsung.

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. Adapun faktor yang dapat meningkatkan kemampuan kinerja dapat diukur dari kompetensi maupun dari penempatan kerja yang sesuai.

Menurut Edi Suswardji, et.,al., (2012 hal.28) untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat salah satunya yaitu kompetensi, baik kompetensi karyawan, pemimpin dan organisasi dengan begitu dapat diketahui bahwa kompetensi sangat penting untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi dengan sukses.

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat, pengetahuan, keterampilan, didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Dimana kompetensi yang memadai untuk jabatan tertentu dapat memudahkan karyawan untuk mencapai kinerja sesuai yang diharapkan. (Sutrisno, 2011 hal.203)

Menurut Wibowo (2012 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.

Menurut Simanjuntak (2011 hal.22) yang menyatakan kinerja individu dipengaruhi oleh faktor kompetensi, Semakin tinggi kompetensi karyawan semakin tinggi kinerja yang dicapainya. Selain kompetensi, penempatan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain kompetensi, kinerja juga dapat dipengaruhi oleh penempatan karyawan yang sesuai. Penempatan karyawan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tepat atau tidaknya seorang karyawan ditempatkan pada posisi tertentu yang ada didalam perusahaan. Penempatan karyawan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap menuju prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri.

Hal ini sangat penting karena bagi suatu perusahaan, penempatan karyawan pada posisi yang tepat merupakan suatu hal yang utama karena erat hubungannya dengan kinerja karyawan dalam memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan. Menurut Hasibuan (2012 hal.71) “penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh kinerja yang optimal dari setiap karyawan, baik kreativitas dan prakarsanya akan berkembang.” Hal ini akan membawa suatu organisasi atau perusahaan kepada hasil kerja yang optimal

karena terdapat adanya korelasi positif antara penempatan karyawan dengan peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Mathis & Jackson (2009 hal. 262) menyatakan bahwa menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Para karyawan akan lebih senang dalam bekerja apabila didukung oleh berbagai situasi yang kondusif, sehingga dapat mengembangkan keterampilan yang dimilikinya. Di sisi lain, karyawan juga perlu dihargai dalam bekerja dengan memberikan promosi berupa peningkatan atas jabatan, dimana pegawai yang sudah lama mengabdikan kepada perusahaan juga perlu diperhatikan, guna untuk dapat meningkatkan kinerja dari pegawai itu sendiri.

Berdasarkan dari survey pendahuluan yang dilakukan diperoleh informasi bahwa PT. Langkat Nusantara Kepong terdapat beberapa permasalahan diantaranya beberapa karyawan yang belum menguasai bidangnya yang sesuai dengan jabatannya, terbukti dengan karyawan yang bekerja dibagian IT yang belum begitu kompeten dalam bidang pekerjaannya, sehingga kinerja karyawan yang kurang optimal, terbukti dengan pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan tepat waktu, selain itu terdapat beberapa keluhan yang dialami oleh beberapa karyawan diantaranya masih adanya karyawan yang tidak memperoleh promosi berupa peningkatan jabatan, walaupun karyawan itu sudah lama bekerja diperusahaan,

Berdasarkan uraian diatas sangat penting kompetensi dan penempatan dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka itu, penulis tertarik untuk meneliti dengan mengangkat judul “**Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Langkat Nusantara Kepong**”.

B. Identifikasi Masalah

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

1. Masih adanya karyawan yang belum menguasai bidang pekerjaan yang sesuai dengan jabatannya.
2. Ada beberapa karyawan yang sudah lama bekerja belum menerima promosi atas peningkatan jabatan.
3. 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 dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Rumusan Masalah

- a) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Langkat Nusantara Kepong?
- b) Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Langkat Nusantara Kepong?

- c) Apakah kompetensi dan penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Langkat Nusantara Kepong?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Langkat Nusantara Kepong
- b) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Langkat Nusantara Kepong
- c) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Langkat Nusantara Kepong

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 karyawan
- b. Manfaat praktis,
 - 1) Diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengetahui sejauh mana kompetensi dan penempatan kerja berdampak pada kinerja karyawan.

- 2) Penelitian ini dapat menjadi sambungan pemikiran sebagai masukan terhadap peningkatan sumber daya manusia pada karyawan PT. Langkat Nusantara Kepong

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 karyawan

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

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 (2011 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 Fahmi (2011 hal.2) Kinerja karyawan adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

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 Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011 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). Setelah apa yang dirumuskan diatas, bisa dapat diperjelas bahwa:

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge + skill*). Pimpinan dan karyawan harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi (*motivation*) diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negative terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan karyawan.

Adapun faktor yang dapat mempengaruhi dari kinerja karyawan salah satunya dapat dilihat dari kompetensi dan penempatan kerja. Menurut sutrisno (2011 hal.209) kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang

dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk dapat menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan.

Menurut Mathis & Jackson (2009 hal. 262) menyatakan bahwa menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

c. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal rivai (2008 hal.312-313) adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui tingkat karyawan selama ini
- 2) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian atas kenaikan gaji berkala yang diterima oleh karyawan, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- 3) Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- 4) Untuk pembeda karyawan yang satu dengan yang lain.
- 5) Pengembangan Sumber Daya Manusia yang masih dapat dibedakan lagi kedalam :
 - a) Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - b) Promosi, kenaikan jabatan.
 - c) Training atau latihan.
- 6) Meningkatkan motivasi kerja.
- 7) Meningkatkan etos kerja.

- 8) Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- 9) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
- 10) Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan efektivitas.
- 11) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan seleksi.
- 12) Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- 13) Sebagai sumber informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan imbalan lainnya.
- 14) Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun masalah pekerjaan.
- 15) Sebagai alat untuk menjaga tingkat kerja.
- 16) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam memperbaiki.
- 17) Untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM seperti seleksi, rekrutment, pelatihan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling bergantung diantara fungsi-fungsi SDM.
- 18) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik.
- 19) Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
- 20) Memutus hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

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

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 Veithzal Rivai (2008 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 Karyawan

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Mas'ud (2008) adalah sebagai berikut:

1) Kualitas

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

2) Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan

3) Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4) Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Menurut Mangkunegara (2011 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 yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan 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

Kesediaan 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 Edy Sutrisno (2011 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 (2012 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 (2007 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 (2008 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 (2008 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 dan Thoha (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 karier 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 adaptasai 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 (2011 hal.193) 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 dan Thoha (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 dan Thoha (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 Umi Narimawati (2007 hal.75) Kompetensi individual dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu:

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

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 Mathis dan Jackson (2009 hal.262) menyatakan bahwa : Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Menurut Rivai (2009 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 yang dipertimbangkan dalam penempatan karyawan

Menurut Suwatno (2011 hal.129) dalam melakukan penempatan karyawan 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 Gauzali Saydam (2007 hal.155) faktor-faktor yang harus di pertimbangkan dalam penempatan karyawan sebagai berikut :

1) Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan. Dengan mempertimbangkan faktor prestasi akademis, maka dapat ditetapkan dimana karyawan yang bersangkutan akan ditempatkan sesuai dengan prestasi akademisnya.

2) Faktor Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Banyaknya pengalaman bekerja memberikan kecenderungan bahwa karyawan yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang relatif tinggi.

3) Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan karyawan faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan tidak menutup kemungkinan akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

4) Faktor Status Perkawinan

Mengenai status perkawinan karyawan adalah merupakan hal yang sangat penting, selain untuk kepentingan ketenagakerjaan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan.

5) Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan karyawan, faktor usia pada diri karyawan yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

c. Proses Penempatan Karyawan

Sebelum mengadakan penempatan yang karyawan dalam hal ini perlu melihat proses yang harus ditempuh dalam hal ini menurut sulistiyani & 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 (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 (2008 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 dan 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 menghindari 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

B. Kerangka Konseptual

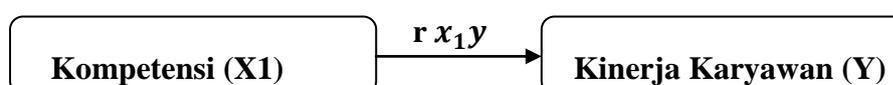
1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

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 (2012 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 (2011 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 Siti Untari (2014) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar II.1

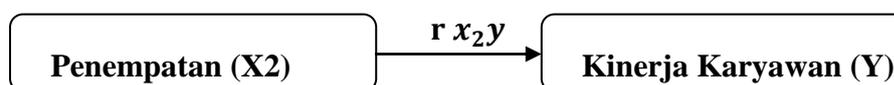
2. Pengaruh Penempatan terhadap Kinerja Karyawan

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 (2008 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.

Menurut Flippo (2007 hal.246) Penempatan karyawan memiliki peran vital bagi suatu organisasi. Karena kegiatan tersebut akan didapatkan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sehingga setiap karyawan akan menunjukkan kinerja yang tinggi. Untuk itu pencapaian tujuan organisasi secara efektif akan cepat tercapai.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Atkhan (2013) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar II.2

3. Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

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 (2011 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.

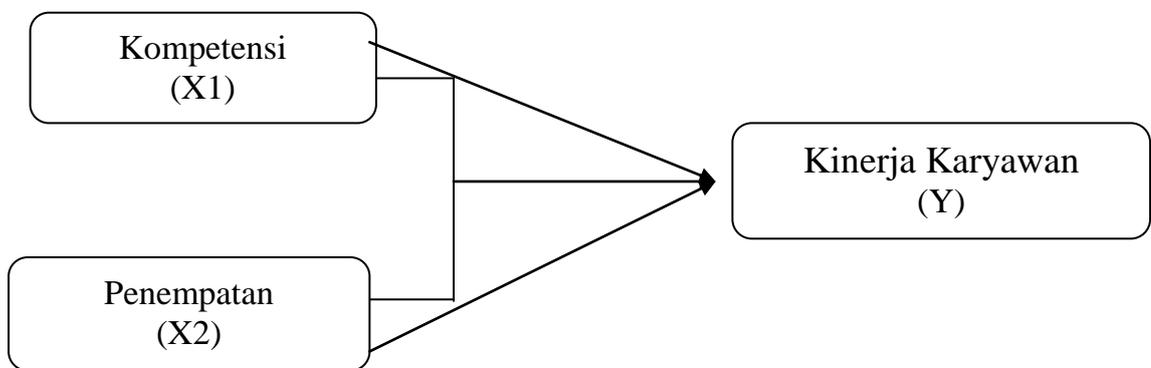
Kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan dan sesuai dengan tuntutan peran pekerjaan maka kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat. Karyawan yang kompeten biasanya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik sehingga 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. Kemudahan dalam memahami tugas yang diberikan berdasarkan kemampuan dan pengetahuan yang dimilikinya akan lebih

mempercepat proses penyelesaian pekerjaan dan akan menghasilkan kinerja karyawan yang optimal.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Eva Maulida Putri (2012) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

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



Gambar II.3 Paradigma Penelitian

C. Hipotesis

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

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Langkat Nusantara Kepong
2. Penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Langkat Nusantara Kepong
3. Kompetensi dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Langkat Nusantara Kepong

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 (2011 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.	Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)
2.	Keterampilan (<i>Skill</i>)
3.	Sikap kerja (<i>Attitude</i>)

Sumber : Hutapea dan Thoha (2008 hal.101)

b. Penempatan (X2)

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

Tabel III.2
Indikator Penempatan

No.	Indikator
1.	Pekerjaan yang tepat
2.	Pengetahuan
3.	Keterampilan
4.	Kemampuan Berpikir

Sumber : Mathis dan Jackson (2009 hal.89)

2. Variabel Terikat

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2011 hal. 4). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah :

a. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai output atau hasil kerja karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun yang menjadi indikator yang penulis gunakan untuk mengukur Indikator kinerja karyawan adalah:

Tabel III.3
Indikator Kinerja Karyawan

No.	Indikator
1.	Kualitas Kerja
2.	Kuantitas Kerja
3.	Tanggung Jawab
4.	Kerja Sama
5.	Inisiatif

Sumber : Mangkunegara (2011 hal. 67)

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Langkat Nusantara Kepong, yang beralamat di jalan Medan Tanjung Morawa Km. 16,5

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan akan dilakukan pada bulan Juli 2017 sampai dengan November 2017

Tabel III.4
Rincian Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Jul 2017				Agus 2017				Sept 2017				Okt 2017				Nov 2017			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul	■	■																		
2	Pra Riset		■	■	■	■	■	■	■												
3	Penyusunan Proposal		■	■	■	■	■	■	■												
4	Seminar Proposal									■											
5	Riset										■	■	■								
6	Penulisan Skripsi													■	■	■	■	■	■	■	■
7	Bimbingan Skripsi													■	■	■	■				
8	Sidang Meja Hijau																			■	

D. Populasi dan Sampel

Populasi

Menurut Sugiyono (2011 hal.61) 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 karyawan tetap PT. Langkat Nusantara Kepong yang berjumlah 33 karyawan.

Sampel

Menurut Sugiyono (2011 hal. 62) sampel adalah bagian atau jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Metode pengambilan sampel dengan menggunakan metode sampel jenuh. Peneliti akan menggunakan karyawan dari yaitu seluruh populasi yang berjumlah 33 orang.

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 (Husein. 2008 hal.83). 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. Langkat Nusantara Kepong 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 (Husein 2008 hal.82). 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.5
Pengukuran Skala Likert

No.	Keterangan	Skor
1.	Jawaban Sangat Setuju	diberi bobot 5
2.	Jawaban Setuju	diberi bobot 4
3.	Jawaban Ragu-ragu	diberi bobot 3
4.	Jawaban Tidak Setuju	diberi bobot 2
5.	Jawaban Sangat Tidak Setuju	diberi bobot 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} = Koefisien 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.

Tabel III.6
Hasil Uji Validitas Kompetensi

No Pertanyaan	Koefisien Korelasi	r_{table}	Status
1.	0,594	0,344	Valid
2.	0,639	0,344	Valid
3.	0,617	0,344	Valid
4.	0,828	0,344	Valid
5.	0,792	0,344	Valid
6.	0,624	0,344	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Tabel III.7
Hasil Uji Validitas Instrumen Penempatan

No Pertanyaan	Koefisien Korelasi	r_{table}	Status
1.	0,690	0,344	Valid
2.	0,646	0,344	Valid
3.	0,701	0,344	Valid
4.	0,753	0,344	Valid
5.	0,659	0,344	Valid
6	0,634	0,344	Valid
7	0,603	0,344	Valid
8	0,582	0,344	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Tabel III.8
Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja

No Pertanyaan	Koefisien Korelasi	r _{table}	Status
1.	0,596	0,344	Valid
2.	0,678	0,344	Valid
3.	0,608	0,344	Valid
4.	0,705	0,344	Valid
5.	0,683	0,344	Valid
6	0,661	0,344	Valid
7	0,649	0,344	Valid
8	0,691	0,344	Valid
9	0,733	0,344	Valid
10	0,729	0,344	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari semua butir pertanyaan untuk masing-masing variabel (kompetensi, penempatan, terhadap kinerja) yang diuji, ternyata semua butir pertanyaan mempunyai status valid. Selanjutnya butir instrument yang valid diatas diuji reliabilitasnya,

Reliability (reliabilitas) berarti adanya ketepatan data yang didapat pada waktu berwaktu. Reliabilitas berkenan dengan tingkat keandalan suatu instrument penelitian. Menurut Imam Ghozali (2013 hal. 47) pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Dikatakan reliable bila hasil alpha > 0,60 dengan rumus alpha sebagai berikut:

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

(Juliandi, 2013 hal.86)

Dimana:

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

Kriteria pengujian reliabilitas adalah jika nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*) $> 0,60$ maka kesimpulannya instrument yang diuji tersebut adalah real (terpercaya), dimana hasilnya seperti ditunjukkan dalam table berikut ini:

Tabel III.9
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kompetensi (X_1)	0,767	Reliabel
Penempatan (X_2)	0,814	Reliabel
Kinerja (Y)	0,863	Reliabel

Sumber : *Data Penelitian*

Dari tabel III.9 yakni hasil uji reliabilitas atas variabel kompetensi dan penempatan dengan kinerja pada PT. Langkat Nusantara Kepong menunjukkan semua item pertanyaan semuanya reliabel sebab memiliki nilai *cronbach's alpha* (α) di atas 0,60, dimana dapat dirinci untuk variabel kompetensi dengan *cronbach's alpha* sebesar 0,767, penempatan dengan *cronbach's alpha* (α) sebesar 0,814, dan kinerja dengan nilai *cronbach's alpha* (α) sebesar 0,863, sehingga dapat dikatakan bahwa ketiga variabel tersebut sudah andal atau reliable karena memiliki nilai standar di atas dari 0,60.

F. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2011 hal.147) menyebutkan bahwa teknik analisis data pada penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Dalam penelitian ini analisis data akan menggunakan teknik statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2011 hal.148) 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 .:

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

Dimana :

Y	= Kinerja Karyawan
X_1	= Kompetensi
X_2	= Penempatan
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, 2009 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 Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan jika ada korelasi secara linier antara kesalahan pengganggu periode t (berada) dengan kesalahan pengganggu $t-1$ (sebelumnya). Menentukan ada tidaknya masalah autokorelasi dengan uji Durbin-Waston (DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Terjadi autokorelasi positif, jika nilai DW dibawah -2 ($DW < -2$)
- 2) Terjadi autokorelasi positif, jika nilai DW dibawah -2 ($DW < -2$)
- 3) Terjadi autokorelasi negatif, jika nilai DW diatas $+2$ atau $DW > +2$.

c. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolinearitas 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 0,01, dan untuk nilai VIF kurang dari 10 (Ghozali, 2009 hal.88).

d. 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, 2009 hal.96).

2. Hipotesis

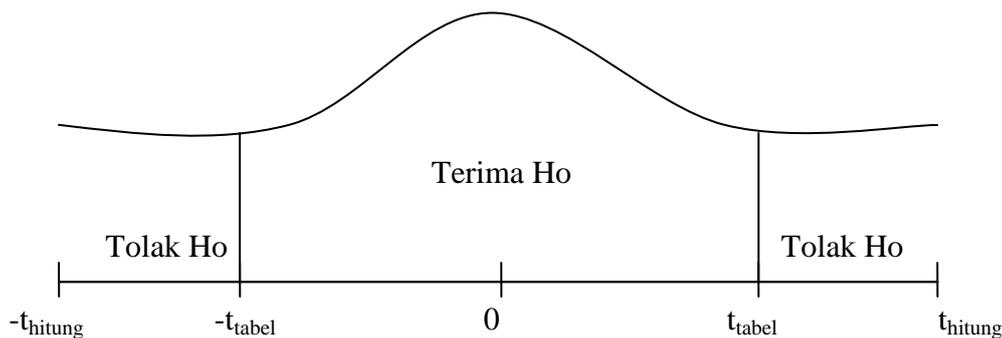
a. Uji Parsial (Uji t)

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, 2009 hal:84) :

Adapun pengujiannya sebagai berikut:

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

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



Gambar III.1 Kriteria Pengujian Hipotesis

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini adalah:

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

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikan 5% ($\lambda = 0,05$) dengan kriteria sebagai berikut : 1. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan probabilitas (nilai signifikan) $<$ tingkat signifikansi 5% ($\lambda = 0,05$) maka H_a diterima dan H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. 2. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan probabilitas (nilai signifikansi) $>$ tingkat signifikansi 5% ($\lambda = 0,05$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dimana t_{tabel} ditentukan dengan mencari derajat bebasnya yaitu $df = N-k$.

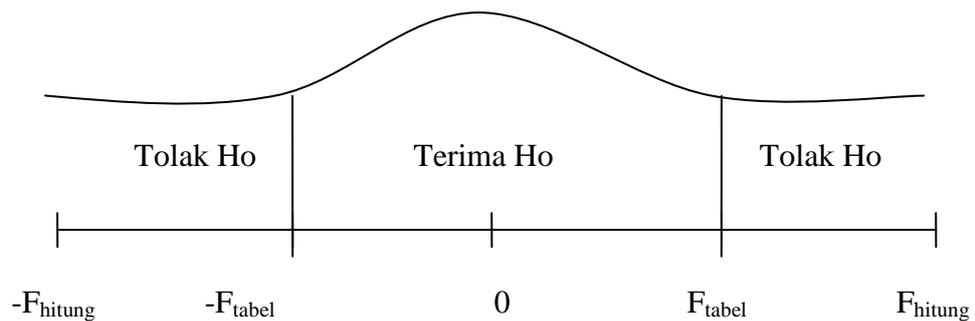
b. Uji Signifikasi Simultan (Uji F)

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, 2009 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:

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

c. Uji Determinan (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel penjelas yaitu kompetensi (X1), dan penempatan (X2) dalam menerangkan variasi variabel dependen yaitu kinerja karyawan (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.

Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi

variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (crosssection) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (time series) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali, 2009 hal.112).

Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai adjusted R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Selain itu juga untuk mengukur besar proporsi (Persentase) dari jumlah ragam Y yang di terangkan oleh model regresi atau untuk mengukur besar sumbangan variabel penjelasan X terhadap ragam variabel respon Y.

Uji determinan juga di lakukan 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, 2009 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 6 pertanyaan untuk variabel (X_1), 8 pertanyaan untuk variabel (X_2), dan 10 pertanyaan untuk variabel (Y) dimana yang menjadi variabel X_1 , adalah kompetensi, yang menjadi variabel penempatan X_2 adalah, dan variabel kinerja karyawan (Y). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 33 karyawan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *Likert*.

Tabel IV.1
Skala Likert

PERNYATAAN	BOBOT
- Sangat Setuju	5
- Setuju	4
- Kurang Setuju	3
- Tidak setuju	2
- Sangat Tidak setuju	1

Sumber : Sugiyono (2011)

Dan ketentuan diatas berlaku dalam menghitung kompetensi (X_1), penempatan (X_2), maupun kinerja karyawan (Y).

a. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini seluruh karyawan pada PT. Langkat Nusantara Kepong sebanyak 33 orang. Karakteristik responden karyawan yang terdaftar pada PT. Langkat Nusantara Kepong untuk tahun 2017.

Tabel IV.2
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Pria	21 orang	63,6%
2	Wanita	12 orang	36,4%
	Jumlah	33 orang	100%

Sumber : PT. Langkat Nusantara Kepong

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden yang bekerja terdiri dari 21 orang pria (63,6%) dan wanita sebanyak 12 orang (36,4%). Hal ini terjadi karena pada waktu penerimaan karyawan proporsinya lebih banyak diterima karyawan pria dibandingkan wanita, karena pria lebih fokus dan cepat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel IV.3
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia Responden	Jumlah	Persentase (%)
1	< 25 tahun	4 orang	12,1 %
2	26 – 35 tahun	16 orang	48,5 %
3	36 – 45 tahun	10 orang	30,3 %
4	Di atas 46 tahun	3 orang	9,1 %
	Jumlah	33 orang	100 %

Sumber : PT. Langkat Nusantara Kepong

Dari tabel diketahui bahwa responden yang yang bekerja pada kelompok yang terbesar berada pada umur 26 – 35 tahun sebanyak 16 orang (48,5%), sedangkan kelompok yang terkecil berada pada umur kecil dari 46 tahun sebanyak 3 orang (9,1%). Hal ini dikarenakan dengan usia yang lebih muda, pekerja dapat lebih produktif.

Tabel IV.4
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA	2 orang	6,1 %
2	D-III	11 orang	33,3 %
3	Strata - 1	16 orang	48,5 %
4	Strata - 2	4 orang	12,1 %
	Jumlah	33 orang	100%

Sumber : PT. Langkat Nusantara Kepong

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden karyawan yang terdaftar pada PT. Langkat Nusantara Kepong dengan kelompok yang terbesar untuk pendidikan, Strata-1 sebanyak 16 orang (48,5%) dan kelompok yang terkecil untuk pendidikan SMA sebanyak 2 orang (6,1%). Karena pada saat ini standart penerimaan karyawan di PT. Langkat Nusantara Kepong yaitu memiliki ijazah Strata-1, namun tetap mengutamakan kecerdasan dan keahlian yang dimiliki karyawan.

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 (X₁)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	14	42,4	19	57,6	0	0	0	0	0	0	33	100
2	16	48,5	16	48,5	1	3	0	0	0	0	33	100
3	17	51,5	15	45,5	1	3	0	0	0	0	33	100
4	15	45,5	18	54,5	0	0	0	0	0	0	33	100
5	18	54,5	15	45,5	0	0	0	0	0	0	33	100
6	13	39,4	20	60,6	0	0	0	0	0	0	33	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai gagasan atau ide dari hasil pemikiran sendiri, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 57,6%
2. Dari jawaban kedua mengenai dapat memecahkan masalah tersebut dengan pengetahuan yang saya miliki, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 48,5%

3. Dari jawaban ketiga mengenai penyelesaian pekerjaan dengan keahlian yang saya miliki, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 51,5%
4. Dari jawaban keempat mengenai pengendalian prestasi, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 54,5%
5. Dari jawaban kelima mengenai pekerjaan tugas, saya mendahulukan pekerjaan kantor, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 54,5%
6. Dari jawaban keenam mengenai bekerja bersama dengan tim/kelompok, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 60,6%

Kesimpulan secara umum bahwa kompetensi karyawan dalam bekerja umumnya sudah tinggi, artinya karyawan sudah memiliki kompetensi dalam bidangnya. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab sangat setuju.

Tabel IV.6
Skor Angket untuk Variabel Pelatihan (X₂)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	17	51,5	15	45,5	1	3	0	0	0	0	33	100
2	13	39,4	18	54,5	2	6	0	0	0	0	33	100
3	16	48,5	15	45,5	2	6	0	0	0	0	33	100
4	19	57,6	13	39,4	1	3	0	0	0	0	33	100
5	19	57,6	14	42,4	0	0	0	0	0	0	33	100
6	17	51,5	15	45,5	1	3	0	0	0	0	33	100
7	19	57,6	13	39,4	1	3	0	0	0	0	33	100
8	16	48,5	17	51,5	0	0	0	0	0	0	33	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai posisi saya sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 51,5%
2. Dari jawaban kedua mengenai pemberian hasil kerja yang terbaik, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 54,5%
3. Dari jawaban ketiga mengenai pekerjaan sudah sesuai dengan keahlian, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 48,5%
4. Dari jawaban keempat mengenai paham dengan bidang pekerjaan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 57,6%
5. Dari jawaban kelima mengenai posisi yang sesuai dengan keterampilan yang saya miliki, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 57,6%
6. Dari jawaban keenam mengenai ketrampilan yang saya miliki masih di atas rata-rata, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 51,5%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai mampu membuat keputusan sendiri, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 57,6%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai karakteristik pekerjaan saat ini sudah sesuai dengan kemampuan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 51,5%

Kesimpulan secara umum bahwa pelatihan dalam bekerja umumnya sudah baik. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab sangat setuju.

Tabel IV.7
Skor Angket untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	18	54,5	13	39,4	2	6	0	0	0	0	33	100
2	17	51,5	16	48,5	0	0	0	0	0	0	33	100
3	14	42,4	17	51,5	2	6	0	0	0	0	33	100
4	19	57,6	14	42,4	0	0	0	0	0	0	33	100
5	18	54,5	14	42,4	1	3	0	0	0	0	33	100
6	20	60,6	12	36,4	1	3	0	0	0	0	33	100
7	18	54,5	15	45,5	0	0	0	0	0	0	33	100
8	14	42,4	18	54,5	1	3	0	0	0	0	33	100
9	19	57,6	12	36,4	2	6	0	0	0	0	33	100
10	15	45,5	18	54,5	0	0	0	0	0	0	33	100

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai mengerjakan pekerjaan dengan penuh perhitungan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 54,5%
2. Dari jawaban kedua mengenai mengerjakan suatu pekerjaan dengan cepat dan tepat, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 51,5%
3. Dari jawaban ketiga mengenai berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 51,5%
4. Dari jawaban keempat mengenai hasil kerja saya selalu sesuai dengan perhitungan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 57,6%
5. Dari jawaban kelima mengenai berani menerima resiko, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 54,5%

6. Dari jawaban keenam mengenai bertanggung jawab dengan pekerjaan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 60,6%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai bekerja bersama-sama dengan rekan kerja, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 54,5%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai menerima kritik dan saran dari rekan kerja, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 54,5%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai bersedia melakukan pekerjaan tanpa harus diperintah, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 57,6%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai bersedia memperbaiki kesalahan tanpa harus diperintah atasan, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 54,5%

Kesimpulan secara umum bahwa kompetensi karyawan dalam bekerja umumnya sudah tinggi, artinya karyawan sudah memiliki kompetensi dalam bidangnya. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab sangat setuju.

2. Analisis Data

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini:

Tabel IV.8
Analisis Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.142	4.649		.676	.504
Kompeten_	.570	.243	.327	2.348	.026
Penempt_	.740	.175	.587	4.217	.000

a. Dependent Variable: Kinerj_

(Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, 2017)

Berdasarkan tabel IV.8 diatas diperoleh model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 3,142 + 0,570X_1 + 0,740 X_2 + e$$

Dimana:

- a. Nilai konstanta sebesar 3,142 apabila variabel kompetensi (X_1), penempatan (X_2) dianggap nol, maka kinerja karyawan (Y) pada perusahaan adalah sebesar 3,142.
- b. Nilai koefisien kompetensi (X_1) sebesar 0,570 menyatakan bahwa setiap kenaikan kompetensi satu kali maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,570.
- c. Nilai koefisien penempatan (X_2) sebesar 0,740 menyatakan bahwa setiap kenaikan penempatan satu kali maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,740.

b. Uji Asumsi Klasik

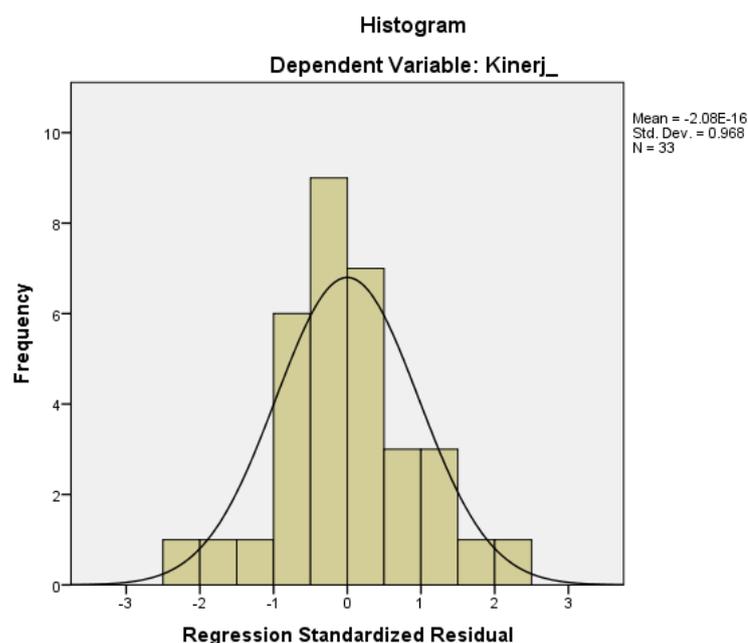
1) Uji Normalitas Data

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

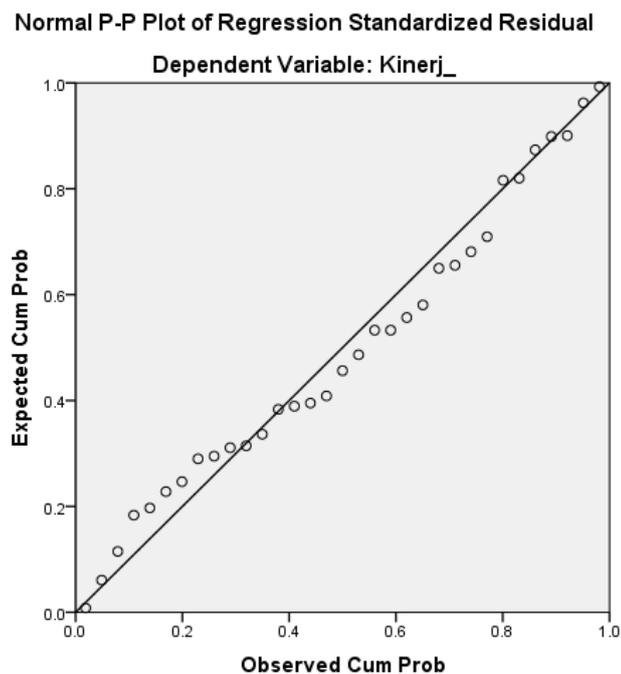
Salah satu cara untuk melihat normalisasi residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis 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 standardized 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 Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linear terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Berikut ini adalah hasil pengujian autokorelasi dengan menggunakan uji Durbin-Watson (DW).

Tabel IV.9
Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.857 ^a	.735	.717	1.98082	1.623

a. Predictors: (Constant), Penempt_, Kompeten_

b. Dependent Variable: Kinerj_

(Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, 2017)

Pada Tabel IV.9 menunjukkan bahwa nilai DW yang diperoleh adalah sebesar 1.623. Nilai dl dan du yang diperoleh dengan K (jumlah variabel bebas) = 2 dan N (jumlah sampel) = 33. Jadi nilai dl sebesar 1,114 dan du sebesar 1,358. Nilai DW yang diperoleh lebih besar dari nilai du dan lebih kecil dari nilai $(4-du = 4-1,358 = 2,642)$ yaitu $1,114 < 1,623 < 2,642$ yang berarti bahwa tidak terjadi autokorelasi.

3) 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^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.142	4.649		.676	.504		
Kompeten_	.570	.243	.327	2.348	.026	.456	2.193
Penempt_	.740	.175	.587	4.217	.000	.456	2.193

a. Dependent Variable: Kinerj_

(Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, 2017)

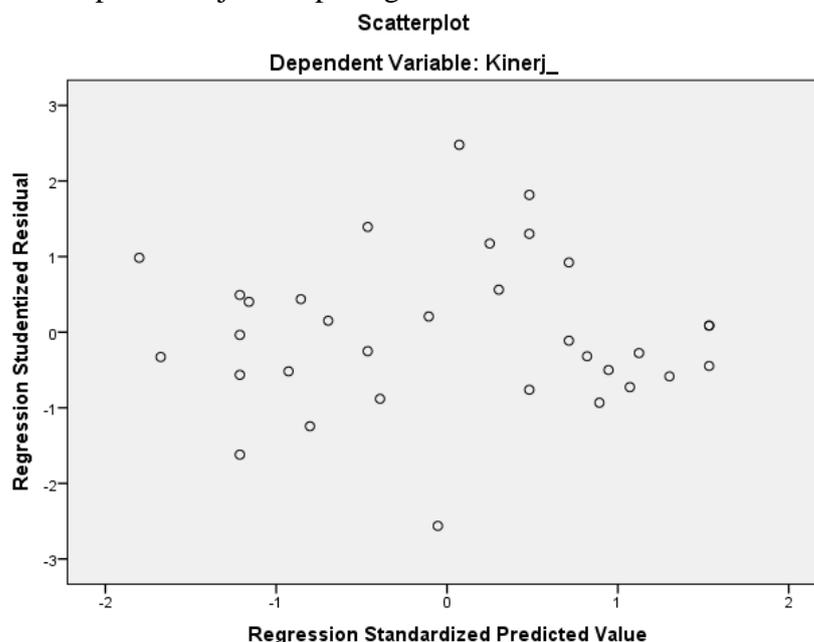
Pada Tabel IV.10 dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi (X_1) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,456 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 2,193 lebih kecil dari 10.
2. Penempatan (X_2) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,456 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 2,193 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 dan penempatan bebas dari adanya gejala multikolinearitas.

4) 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)

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.142	4.649		.676	.504
	Kompeten_	.570	.243	.327	2.348	.026
	Penempt_	.740	.175	.587	4.217	.000

a. Dependent Variable: Kinerj_

(Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, 2017)

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

1. Kompetensi (X_1) diperoleh t_{hitung} sebesar 2,348 dengan nilai signifikan 0,000 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,69 dengan nilai signifikan 0,05. Kesimpulannya t_{hitung} (2,348) > t_{tabel} (1,69) dengan nilai signifikan 0,026 < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa secara parsial kompetensi (X_1) berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan (Y) pada perusahaan PT. Langkat Nusantara Kepong.

2. Penempatan (X_2) diperoleh t_{hitung} sebesar 4,217 dengan nilai signifikan 0,003 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,69 dengan nilai signifikan 0,05. Kesimpulannya t_{hitung} (4,217) > t_{tabel} (1,69) dengan nilai signifikan 0,000 < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa secara parsial variabel penempatan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada perusahaan PT. Langkat Nusantara Kepong.

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 ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	326.169	2	163.084	41.564	.000 ^b
	Residual	117.710	30	3.924		
	Total	443.879	32			

a. Dependent Variable: Kinerj_

b. Predictors: (Constant), Penempt_, Kompeten_
(Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, 2017)

Pada tabel IV.12 uji-F diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 41,564 dengan nilai signifikan 0,000 pada F_{tabel} dengan tingkat kepercayaan 0,95 dengan signifikan 0,05, dengan nilai F_{tabel} sebesar 3,28, maka diperoleh F_{hitung} (41,564) > F_{tabel} (3,28) dengan nilai signifikan 0,000 dibawah nilai 0,05 yang menunjukkan bahwa variabel kompetensi (X_1), penempatan (X_2)

secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada perusahaan PT. Langkat Nusantara Kepong.

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 ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.857 ^a	.735	.717	1.98082	1.623

a. Predictors: (Constant), Penempt_, Kompeten_

b. Dependent Variable: Kinerj_

(Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, 2017)

Berdasarkan tabel IV.13 diatas dapat dilihat nilai *R Square* sebesar 0,735 atau 73,5% yang berarti bahwa hubungan antara antara kinerja karyawan(Y) dengan kompetensi (X_1), dan penempatan (X_2) adalah kuat. Pada tabel juga ditunjukkan nilai *R Square* yaitu sebesar 0,735 atau 73,5% yang artinya variasi dari kinerja karyawan(Y) dengan kompetensi (X_1), dan penempatan (X_2) sedangkan sisanya 26,5% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya motivasi, budaya organisai dan variabel lainnya.

Pada Tabel IV.13 diatas, tingkat hubungan antara variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) dengan variabel bebas yaitu kompetensi (X_1), dan

penempatan (X_2) secara bersama-sama menunjukkan nilai *R Square* sebesar 0,735 atau 73,5% dengan tingkat hubungan kuat seperti dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut:

Tabel IV.14
Interprestasi Koefisien Korelasi

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

B. Pembahasan

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

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil uji statistik kompetensi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada perusahaan PT. Langkat Nusantara Kepong. Dikarenakan hasil t_{hitung} (2,348) > t_{tabel} (1,69) dengan nilai signifikan $0,026 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siti Untari (2014) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Wibowo (2012 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.

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

2. Pengaruh Penempatan terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil uji statistik penempatan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada perusahaan PT. Langkat Nusantara Kepong. Dikarenakan hasil t_{hitung} (4,217) > t_{tabel} (1,69) dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Atkhan (2013) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan..

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Siagian (2008 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..

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

3. Pengaruh Kompetensi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian yang dilakukan secara simultan menunjukkan bahwa variabel kompetensi (X_1), dan penempatan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada perusahaan PT. Langkat Nusantara Kepong. Dikarenakan hasil F_{hitung} (41,564) > F_{tabel} (3,28) dengan nilai signifikan 0,000 dibawah nilai 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Dengan nilai *R Square* yaitu sebesar 0,735 atau 73,5% yang artinya variabel dari kinerja karyawan(Y) dengan kompetensi (X_1), dan penempatan (X_2) sedangkan sisanya 26,5% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya motivasi, budaya organisai dan variabel lainnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai pengaruh kompetensi dan penempatan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. Langkat Nusantara Kepong. Responden pada penelitian ini berjumlah 33 karyawan, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel kompetensi (X_1), terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada perusahaan PT. Langkat Nusantara Kepong yang ditunjukkan dari hasil $t_{hitung} (2,348) > t_{tabel} (1,69)$ dengan nilai signifikan $0,026 < 0,05$ yang artinya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel penempatan (X_2), terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada perusahaan PT. Langkat Nusantara Kepong yang ditunjukkan dari hasil $t_{hitung} (4,217) > t_{tabel} (1,69)$ dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Dari Uji F_{hitung} adalah 41,564 dengan probabilitas $sig_{0,000} < \alpha_{0,05}$ menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti kompetensi (X_1) dan penempatan (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada taraf $\alpha_{0,05}$. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh *R Square* yaitu sebesar 0,735 atau 73,5% yang artinya variabel dari kinerja karyawan (Y) dengan kompetensi (X_1), dan penempatan (X_2) sedangkan

sisanya 26,5% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya motivasi, budaya organisasi dan variabel lainnya

B. Saran

1. Sebaiknya perusahaan 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 perusahaan.
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.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Mangkunegara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT.Remaja Kosda Karya.
- Achmad S.Ruky. (2007). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Alwi, Syafarudin. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi kedua*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi, (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Atkhan. (2013). *Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja pegawai Pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur*. eJournal Administrative Reform, 2013
- Edy Sutrisno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Pernada Media Group
- Eva Maulida Putri. (2012). *Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan (Job Placement) Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh*. Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Jurnal Ilmu Manajemen ISSN 2302-0199.
- Fahmi., Irham. (2011). *Manajemen Pengambilan Keputusan, Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta.
- Flippo, Edwin B. (2007), *Manajemen Personalia Edisi Keenam*, Jakarta: Raja Grafindo
- Gibson. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat*, Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta, Penerbit BPFY.
- Hutapea, Thoha. (2008). *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Husein, Umar. (2008). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Hasibuan, Melayu S.P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Imam Ghozali. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Kunandar. (2007). *Guru Profesional*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Mas'ud, F. (2008). *Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. Badan Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.

- Mathis dan Jackson. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10. Jakarta : Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal, dan Ella Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktek*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Saydam, Gouzali. (2007). *Manajemen Sumber daya Manusia: Suatu pendekatan Mikro*, Djambaran: Jakarta.
- Siagian, Sondang P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simanjuntak J Payaman . (2011), *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Fakultas Ekonomi UI
- Siti Untari, Aniek Wahyuati. (2014). *Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Ilmu & Riset Manajemen, Vol.3 No.10
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung :Alfabeta
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Edisi kedua*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Suswardji. (2012). *Hubungan Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Singaperbangsa Kerawang*, Jurnal Manajemen, Vol. 10, No. 1.
- Suwatno dan Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Umi Narimawati. (2007). *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Agung Media
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zwell M. (2008). *Creating a Culture of Competence*. MA Danvers: John Wiley and Sons, Inc