

**PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. ANGKASA PURA II (Persero)
KANTOR CABANG KUALANAMU**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Dalam Bidang ilmu Manajemen

Oleh :

M. DEDI SYAHPUTRA
NPM : 1720030067



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2020**

PENGESAHAN TESIS

Nama : **M. Dedi Syahputra**
Nomor Pokok Mahasiswa : 1720030067
Prodi/ Konsentrasi : Magister Manajemen /
Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : **PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. ANGKASA PURA II
(Persero) KANTOR CABANG KUALANAMU**



Pengesahan Tesis
Medan, September 2020

Komisi Pembimbing :

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. BAHRIL DATUK S, S.E, M.M., QIA

Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E, M.BA

Diketahui :

Direktur,

Ketua Program Studi,

Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP.

Dr. SJahril EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH.

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. ANGKASA PURA II (Persero) KANTOR CABANG KUALANAMU

M. DEDI SYAHPUTRA

NPM : 1720030067

Program Studi : Magister Manajemen


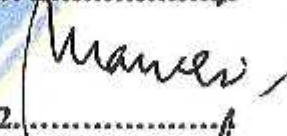
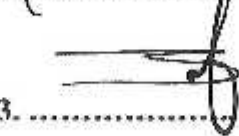


Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan panitia penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dinyatakan lulus dalam ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)

Pada Hari Jum'at, Tanggal 27 Desember 2019

PANITIA PENGUJI

1. **Dr. BHRIL DATUK S, S.E, M.M., QIA**
Pembimbing I
2. **Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E, M.BA**
Pembimbing II
3. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**
Penguji I
4. **Dr. SJHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH**
Penguji II
5. **H. MUTS FAUZI RAMBE, SE., MM**
Penguji III

1. 
2. 
3. 
4. 
5. 

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Program Studi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Medan, September 2020



M. Dedy Syahputra

ABSTRAK

M. DEDY SYAHPUTRA. NPM : 1720030067. Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara 2019. Tesis.

Penilaian kinerja sangat berguna untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam promosi jabatan atau penentuan imbalan. Penilaian kinerja memacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan. Evaluasi kinerja harus melalui penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Diperoleh hasil koefisien determinasi bernilai 0.758 atau 75.8% artinya menunjukkan bahwa sekitar 75.8% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir. Dapat dikatakan bahwa kontribusi kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu adalah sebesar 75.8%. Sisanya sebesar 24.2% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata Kunci : *Kompetensi, Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kinerja*

ABSTRACT

M. DEDY SYAHPUTRA. NPM: 1720030067. The Effect of Competence, Training and Career Development on Employee Performance at PT. Angkasa Pura II (Persero) Kualanamu Branch Office. North Sumatra Muhammadiyah University Postgraduate Program 2019. Thesis.

Performance appraisal is very useful for determining job training needs appropriately, giving appropriate responsibilities to employees so that they can carry out better work in the future and as a basis for determining policies in job promotions or determining benefits. Performance appraisal leads to a formal and structured system that is used to measure, assess and influence work-related traits. Performance evaluation must go through systematic evaluations to find out the results of employee work and organizational performance. The purpose of this study is to determine the effect of competence, training and career development on employee performance at PT. Angkasa Pura II (Persero) Kualanamu Branch Office. This study uses an associative approach, namely research conducted to determine the effect or relationship between the independent variables with the dependent variable. The results showed that competency partially had a significant effect on employee performance. Training does not have a significant effect on employee performance. Development has a significant effect on employee performance. Simultaneously competence, training and career development have a significant influence on performance. Obtained results of the coefficient of determination is 0.758 or 75.8% which means that around 75.8% of the performance variable can be explained by the competency, training and career development variables. Can be said that the contribution of competence, training and career development to employee performance at PT. Angkasa Pura II (Persero) Kualanamu Branch Office is 75.8%. The remaining 24.2% is influenced by variables not examined in this study.

Keywords : *Competence, Training, Career Development and Performance*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Ahamdulillahirabbil'alamin, segala puji hanya milik Allah SWT. Tuhan pencipta alam yang menghidupkan dan mematikan manusia, sang pemberi rezeki, rahmat, taufiq dan hidayah. Dialah satu-satunya Dzat yang harus di Agungkan akan kekuasaan-Nya.

Shalawat dan salam teruntuk manusia pilihan Illahi, Rasulullah SAW. Yang dengan perjuangannya dapat mengantarkan kita menjadi umat pilihan yang terlahir untuk seluruh umat manusia menuju Ridho-Nya. Berkat limpahan rahmat-Nya jugalah peneliti mampu menyelesaikan Tesis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu”**.

Dalam menyelesaikan Tesis ini peneliti banyak mendapat bantuan dan bimbingan yang diberikan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Syahril Effendy P., M.Si, MA, M.Psi selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Bahril Datuk S, S.E, M.M., QIA selaku Dosen Pembimbing I.

5. Bapak Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, SE, M.BA selaku Dosen Pembimbing II.
6. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Pegawai Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali dengan pengetahuan serta wawasan yang cukup kepada peneliti sehingga mampu menyelesaikan kegiatan akademik sampai penyusunan tesis ini.
7. Ibunda tercinta yang selalu menjadi motivator untuk melanjutkan ke jenjang studi pasca sarjana ini.
8. Ichwani selaku istri tercinta yang sangat mendukung dan selalu mendoakan dalam penyelesaian studi pasca sarjana ini.
9. Adam Al Arkan dan Shafa Hanindya selaku anak tercinta yang selalu menjadi penyemangat untuk menyelesaikan pendidikan ini.
10. Karyawan/i PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang banyak membantu dalam proses penyelesaian tesis ini.
11. Sahabat-sahabatku dan semua pihak yang dengan ikhlas membantu dalam penyusunan tesis ini.

Dengan demikian Penulis mengharapkan semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi rekan-rekan Mahasiswa dan para pembaca sekalian. Semoga Allah SWT selalu memberikan keselamatan dunia dan akhirat, Amin.

Medan, September 2020
Penulis

M. Dedi Syahputra

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	10
C. Batasan dan Rumusan Masalah	11
1. Batasan Masalah	11
2. Rumusan Masalah.....	11
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	12
1. Tujuan Penelitian	12
2. Manfaat Penelitian	12
BAB II : LANDASAN TEORI.....	14
A. Uraian Teoritis	14
1. Kinerja	14
a. Pengertian kinerja	14
b. Manfaat Penilaian Kinerja	15
c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	15
d. Indikator Kinerja	17
2. Kompetensi	21
a. Pengertian Kompetensi	21
b. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi.....	22
c. Indikator Kompetensi.....	27

d. Hirarki Pada Tingkatan Manajer.....	29
3. Pelatihan.....	31
a. Pengertian pelatihan.....	31
b. Tujuan pelatihan.....	33
c. Faktor yang Mempengaruhi pelatihan	35
d. Indikator Kompetensi.....	37
4. Pengembangan Karir.....	40
a. Pengertian Pengembangan Karir.....	40
b. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	41
c. Indikator Pengembangan Karir	45
B. Kerangka Konseptual.....	48
C. Hipotesis	53
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN.....	54
A. Pendekatan Penelitian	54
B. Definisi Operasional	54
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	56
D. Populasi Dan Sampel	56
E. Teknik Pengumpulan Data.....	57
F. Uji Asumsi Klasik.....	64
G. Teknik Analisis Data	65
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	69
A. Hasil Penelitian	69
1. Deskriptif Data Penelitian.....	69
a. Karakteristik Responden	69
b. Distribusi Jawaban Responden	72
2. Analisis Data Penelitian.....	83
a. Uji Normalitas.....	83
b. Uji Multikoleniaritas	84
c. Uji Heteroskedastisitas.....	85
3. Regresi Linier Berganda	86

4. Uji Hipotesis	88
a. Uji Parsial (Uji t).....	88
b. Uji Simultan (Uji F)	91
c. Koefisien Determinasi.....	92
B. Pembahasan	93
1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja.....	93
2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja.....	95
3. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja	97
4. Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja	98
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....	100
A. Kesimpulan	100
B. Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	102

DAFTAR TABEL

Tabel III-1	: Operasionl Variable Penelitian	55
Tabel III-2	: Jadwal Kegiatan Penelitian	56
Table III-3	: Skala Likert.....	58
Tabel III-4	: Uji Validitas Kompetensi	60
Tabel III-5	: Uji Validitas Pelatihan.....	61
Table III-6	: Uji Validitas Pengembangan Karir.....	61
Table III-7	: Uji Validitas Kinerja.....	62
Table III-8	: Uji Reliabilitas	63
Tabel IV-1	: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	70
Table IV-2	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	70
Tabel IV-3	: Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	71
Tabel IV-4	: Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	72
Table IV-5	: Skor Angket Untuk Variabel X ₁ (Kompetensi)	73
Table IV-6	: Skor Angket Untuk Variabel X ₂ (Pelatihan)	76
Table IV-7	: Skor Angket Untuk Variabel X ₃ (Pengembangan Karir)	78
Table IV-8	: Skor Angket Untuk Variabel Y (Kinerja).....	81
Tabel IV-9	: Coefficients Multikolinieritas	85
Tabel IV-10	: Koefisien Regresi Linier Berganda	87
Table IV-11	: Hasil Uji T Variabel Kompetensi Terhadap Kinerja	88
Table IV-12	: Uji F.....	91

Table IV-13 : Koefisien Determinasi (*R-Square*) 93

DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1	: Paradigma Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja	49
Gambar II-2	: Paradigma Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja.....	50
Gambar II-3	: Paradigma Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja.....	51
Gambar II-4	: Paradigma Penelitian.....	52
Gambar III-1	: Kriteria Pengujian Hipotesis Uji T.....	67
Gambar III-2	: Kriteria Pengujian Hipotesis Uji F.....	68
Gambar IV-1	: Hasil Uji Normalitas Menggunakan P-Plot	84
Gambar IV-2	: Hasil Uji Heteroskedastisitas Menggunakan Scatterplot.....	86
Gambar IV-3	: Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja	89
Gambar IV-4	: Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja.....	90
Gambar IV-5	: Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja.....	91
Gambar IV-6	: Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja	92

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Kuesioner Penelitian.....	104
Lampiran 2	: Tabulasi Jawaban Responden (Kompetensi).....	109
Lampiran 3	: Tabulasi Jawaban Responden (Pelatihan)	111
Lampiran 4	: Tabulasi Jawaban Responden (Pengembangan Karir)	113
Lampiran 5	: Tabulasi Jawaban Responden (Kinerja)	115
Lampiran 6	: Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X1).....	117
Lampiran 7	: Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X2)	119
Lampiran 8	: Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir (X3)	121
Lampiran 9	: Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y).....	123
Lampiran 10	: Hasil Uji Reability	125
Lampiran 11	: Hasil Uji Asumsi Klasik	127
Lampiran 12	: Hasil Uji Regression variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y	128

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal.

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Salah satunya adalah karyawan, karena memegang peran penting dalam memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat memberikan hasil maksimal dalam meningkatkan keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu untuk mendukung tujuan dan pencapaian perusahaan berhasil secara maksimal, perlu diperhatikan mengenai kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan ukuran bagaimana sumber daya manusia yang ada di suatu perusahaan sudah berperan atau tidak terhadap kemajuan organisasi. Potensi sumber daya manusia yang berkinerja baik menjadi penentu

keberhasilan perusahaan. Untuk mencapai kinerja terbaik tentu perlunya pengelolaan sumber daya manusia yang terarah melalui berbagai kebijakan yang dapat menyesuaikan kepentingan bersama antara karyawan dan perusahaan. Selain itu kinerja karyawan akan baik dengan adanya kesadaran dan kesungguhan karyawan sebagai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Kasmir (Kasmir, 2016, hal. 212) pentingnya peran sumber daya manusia dalam mencapai kinerja organisasi dengan kemampuan yang di miliki sumber daya manusianya. Artinya kemampuan sumber daya manusia harus benar-benar teruji sehingga mampu mengerjakan semua pekerjaan yang di bebaskan kepadanya secara benar dan menghasilkan kinerja yang sempurna, baik kuantitas maupun kualitasnya.

Kinerja yang baik merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap anggota dan organisasi, sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji/upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penilaian kinerja sangat berguna untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang

dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam promosi jabatan atau penentuan imbalan. Penilaian kinerja memacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2017, hal. 10) evaluasi kinerja harus melalui penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

Berdasarkan awal riset pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang didapati adalah kinerja karyawan tersebut menurun. Karena tidak ada perbedaan bagi karyawan yang memiliki pengetahuan administrasi dengan karyawan yang tidak memilikinya. Sehingga mempengaruhi kinerja karyawan lain, ditandai dengan karyawan yang tidak melakukan pekerjaan perencanaan dimana pekerjaan tersebut harus memiliki pengetahuan administrasi untuk mempermudah menyusun pekerjaan perencanaan. Perencanaan tersebut untuk meningkatkan pelayanan jasa pada penumpang dan membuat penumpang merasa nyaman serta aman. Maka setiap karyawan didorong untuk berinovasi dan merencanakan suatu ide gagasan. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa karyawan hanya melakukan kegiatan rutin saja tidak melaksanakan kegiatan non rutin, sehingga masih belum meningkatnya kinerja karyawan atas perusahaan.

Kompetensi merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja, maka perusahaan harus memperhatikan masalah kompetensi karyawan dalam organisasi/perusahaan. Kompetensi merupakan karakter dasar yang dimiliki seseorang atau karyawan yang dapat membedakannya dengan orang

lain. Dimana kompetensi yang dimiliki antara satu orang dengan lainnya tidaklah sama. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Mathis dan Jackson, (2012, hal. 46) mengemukakan beberapa kompetensi yang harus dipunyai individu. Menurut mereka ada tiga kompetensi yang harus dimiliki seorang praktisi sumber daya manusia yaitu pertama pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, lalu kedua pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan manajemen serta pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Sumbogo dan Diposumarto (2017), bahwa kompetensi berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja. Korelasi paling dominan ditunjukkan oleh dimensi individu dan jabatan (variabel kompetensi) terhadap dimensi kesetiaan dan kejujuran (variabel kinerja). Hal ini menandakan bahwa peningkatan kompetensi akan meningkatkan loyalitas dan dedikasi pada perusahaan. Sementara dalam lingkup dimensi jabatan, peningkatan pemahaman atas pertanggungjawaban kinerja organisasi, pengembangan iklim

organisasi, dan peningkatan komitmen individu, dapat mendukung kinerja karyawan yang fokus pada tugas dan meminimalisir tindak penyalahgunaan wewenang.

Berdasarkan awal riset pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang didapati adalah kompetensi karyawan masih belum sesuai dengan harapan perusahaan ditandai dengan masih banyaknya karyawan yang belum bisa meningkatkan kinerjanya diakibatkan kompetensi karyawan yang masih rendah. Hal ini dapat dilihat pada karyawan yang belum mampu mengatasi jika terjadi suatu kerusakan berat sehingga perusahaan harus memanggil atau meminta kontraktor atau vendor untuk melakukan perbaikan jika terjadi kerusakan berat. Hal itu menandakan bahwa kompetensi karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu khususnya pada Divisi Eletrical And Mechanical Facility masih rendah dan belum mampu meningkatkan kinerjanya.

Selain itu perusahaan harus memberikan program pelatihan untuk para karyawan agar karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga kinerja karyawan meningkat. Adanya pelatihan tersebut akan menciptakan kinerja karyawan yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Dengan program pelatihan yang cukup dan kompetensi yang dimiliki karyawan, karyawan akan semakin memahami dan menguasai dalam menjalankan profesinya. Sehingga bisa menciptakan keuntungan bagi karyawan itu sendiri maupun keuntungan bagi perusahaannya.

Program pelatihan juga merupakan keunggulan dari sebuah perusahaan karena dengan adanya program tersebut, perusahaan terbukti untuk terus berusaha dan berkontribusi dalam mengembangkan potensi para karyawannya. Menurut Rivai (2004, hal. 226), pelatihan merupakan kegiatan penting dalam proses pendidikan yang di dalamnya ada proses pembelajaran dilaksanakan dalam jangka pendek, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan, sehingga mampu meningkatkan kompetensi individu untuk menghadapi pekerjaan di dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan demikian pelatihan sangat penting dalam kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja mendatang. Hal ini didukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Elizar dan Hasrudy Tanjung (2018) terhadap pengaruh pelatihan yang dihubungkan dengan kinerja karyawan, maka dapat dijelaskan jika pelatihan akan mendapatkan keuntungan yang memuaskan atas investasi sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dari strategi organisasi untuk masa depan. Selain itu faktor-faktor pelatihan terdiri dari instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Meliputi 3 (tiga) faktor penting yaitu: kualitas pelatih, metode pelatihan dan pengalaman pembelajaran.

Namun pada kenyataannya, berdasarkan awal riset pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang didapati adalah masih sedikitnya program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, saat ini hanya pelatihan yang bersifat ajakan tidak kewajiban seperti *training* internal unit, *sharing*

knowledge, training auto cad dan *English*. Hal ini mengakibatkan karyawan tidak mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik terhadap peralatan yang terbaru.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan adalah pengembangan karir. Dengan program pengembangan karier, akan meningkatkan kinerja bagi karyawan agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Umumnya manajemen mempunyai tanggung jawab dan tugas yang sama, yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian. Tetapi jika dilihat dari sisi level manajemen atau tingkatan manajemen bisa dibagi kedalam tiga jenjang manajemen sesuai fungsi dan tugasnya, namun jenjang manajemen pada perusahaan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu masuk kedalam tingkatan manajemen lini pertama. Manajemen lini pertama (*Low Level Management*) adalah tingkatan manajemen yang paling rendah dalam sebuah perusahaan. Manajemen ini bertugas untuk memimpin dan mengawasi kinerja tenaga operasional. Karena salah satu tugasnya mengawasi karyawan, manajemen tingkat pertama bekerja menggunakan keterampilan teknis dan kemampuan

komunikasi. Kemampuan konseptual hampir tidak dibutuhkan oleh manajer ini. Manajemen lini pertama tidak membawahi manajer yang lain. Contoh manajemen tingkat pertama adalah mandor atau pengawas atau sering disebut dengan supervisor. Mereka dipilih oleh manajemen tingkat menengah. Mereka juga bagian dari manajemen operasional yang terlibat secara langsung dalam proses produksi dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan rencana dan tugas yang diberikan oleh manajemen yang lebih tinggi.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah memberikan peluang untuk pengembangan karir bagi karyawan. Pengembangan karir merupakan perjalanan hal yang sangat penting karena dengan usaha yang keras dalam perusahaan untuk mengembangkan karirnya maka karyawan dapat menduduki posisi jabatan yang sesuai yang sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Perjalanan karir karyawan merupakan serangkaian usaha yang dimulai sejak pertama kali bekerja dalam perusahaan sampai masa jabatannya berakhir. Sehingga karyawan ada keinginan untuk meningkatkan kinerjanya di perusahaan. Martoyo (2010, hal. 61) menyatakan bahwa efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat bergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri. Dengan demikian jelaslah bahwa program pengembangan karir karyawan dalam organisasi sangat penting artinya dalam rangka memajukan organisasi yang bersangkutan, terlebih apabila pengetahuan dan teknologi makin berkembang dengan pesat. Hal ini relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Isa dan Adek Irawan (2019), bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh besar

terhadap kinerja karyawan. Faktor pengembangan karir ini perlu diperhatikan dan ditingkatkan oleh perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.

Berdasarkan awal riset pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Kualanamu yang didapati adalah masih sedikitnya pengembangan karir yang diberikan perusahaan terhadap karyawan, hal ini mengakibatkan karyawan tidak berkeinginan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Disamping itu, pengembangan karir dibawah asisten manager, cara yang dilakukan masih menggunakan masa kerja. Apabila ada grade/jabatan yang kosong maka akan dilihat siapa grade/jabatan yang dibawahnya paling lama masa kerjanya, maka akan dipromosikan di grade/jabatan tersebut. Sehingga karyawan lain tidak ada berkeinginan untuk meningkatkan kinerjanya karna yang akan naik grade/jabatan adalah karyawan memiliki pengalaman kerja yang lebih lama. Untuk assiten manager ke atas menggunakan ujian seperti ujian akademik, ujian psikolog, presentasi dan wawancara.

Dari uraian diatas penelitian tertarik untuk meneliti dan membahas hal ini menjadi sebuah objek penelitian, adapun judul yang diajukan adalah : **“Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu”**.

B. Identifikasi Masalah

Adapun permasalahan yang terjadi adalah sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu mengalami penurunan, hal ini dapat dilihat dari masih adanya karyawan yang tidak menaati peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan seperti kewajiban karyawan terhadap peningkatan pelayanan kepada penumpang.
2. Kompetensi karyawan masih rendah terhadap bidang pekerjaannya, hal ini dapat dilihat dari karyawan yang tidak mampu mengatasi atau memperbaiki jika terjadi kerusakan berat sehingga perusahaan harus memanggil teknisi dari luar untuk membantu karyawan memperbaiki kerusakan tersebut.
3. Masih sedikitnya kegiatan pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, hal ini mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya karena kegiatan pelatihan yang diberikan perusahaan belum mendukung karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.
4. Pengembangan karir pada karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu belum dilakukan secara adil dan terbuka, karyawan yang sudah layak untuk naik jabatan tidak bisa naik jabatan dikarenakan karyawan memiliki pengalaman kerja yang lebih lama terlebih dahulu yang akan naik jabatan.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Adapun untuk memperjelas arah penelitian, maka penelitian ini dibatasi hanya pada karyawan Divisi Eletrical And Mechanical Facility PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Karena banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, maka peneliti memberikan batasan masalah yang dilakukan pada penelitian ini hanya akan membahas tentang kinerja karyawan, kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu?
- b. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu?
- c. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Cabang Kualanamu?
- d. Apakah kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu?
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu?
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu?
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu?

2. Manfaat penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Manfaat teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan bagi para peneliti lain dalam melakukan penelitian selanjutnya yang

berhubungan dengan sumber daya manusia, terutama pada kajian tentang kinerja, kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir.

b. Manfaat praktis

Manfaat yang dapat diperoleh oleh pihak perusahaan dari penelitian yaitu menjadi pertimbangan untuk perusahaan dalam pengambilan keputusan, untuk melakukan pengadaan sumber daya manusia dan memperbaiki kinerja karyawan yang ada didalam perusahaan.

c. Manfaat lainnya

Manfaat bagi penulis tentang penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi dari pihak lain yang ingin meneliti masalah yang relavan dalam penelitian ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*output*) yang di capai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efesiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran, (Atmoseoprpto dalam Agustini, 2011, hal. 88). Menurut Miner dalam Sutrisno (2011, hal. 170) kinerja adalah bagaimana seseorang yang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Selanjutnya menurut Kasmir (2016, hal. 182) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017, hal. 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang di berikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

b. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan, suatu program penilaian kinerja yang obyektif memberikan kepada perusahaan suatu dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan guna memperbaiki prestasi.

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja menurut Simamora (2004, hal. 338) adalah penilaian (*appraisal*). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan. Bila penilaian ini dilakukan secara benar memungkinkan para karyawan mengetahui secara baik mereka bekerja untuk perusahaan.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja pegawai dalam organisasi mengarah kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugastugas yang menjadi tanggung jawabnya. Secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Hasibuan (2010, hal. 34) adalah faktor internal dan

faktor eksternal, faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, misalnya kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, pengalaman kerja, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan dan motivasi pegawai. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, misalnya gaya kepemimpinan, pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja pegawai dapat optimal.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sutrisno (2011, hal. 176-177) yaitu :

- 1) Efektifitas dan efisiensi
Dalam hubungannya dengan kinerja, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi.
- 2) Otoritas dan tanggung jawab
Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah di delegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpah tindih tugas, masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- 3) Disiplin kerja
Disiplin kerja merupakan kejiwaan seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau memenuhi segala peraturan yang telah ditentukan.
- 4) Inisiatif
Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi pencapaian kerja menurut Mangkunegara (2017, hal. 67) adalah :

- 1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) yang artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang di harapkan. Oleh karena itu pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja yang maksimal (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Sedangkan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawan menurut Simanjuntak (2011, hal. 62), yaitu :

- 1) Faktor individual, yang merupakan faktor kemampuan dan keterampilan serta motivasi dengan indikator kesehatan fisik dan jiwa, pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, lingkungan masyarakat, kebutuhan serta tantangan dan prestasi.
- 2) Faktor dukungan organisasi, yang terdiri dari indikator uraian tugas dan jabatan, sarana dan prasarana, hubungan kerja, keselamatan dan kesehatan kerja, gaji dan upah.
- 3) Faktor dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk belajar secara optimal.

d. Indikator-Indikator Kinerja

Menurut Kasmir (2016, hal. 208) untuk mengukur kinerja dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni : “kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan

pengawasan, dan hubungan antar perseorangan. Indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja”.

Adapun penjelasan dari masing-masing dimensi di atas adalah sebagai berikut :

1) Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang di hasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang di hasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam praktiknya kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

2) Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) di hasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat di tunjukkan dalam bentuk satuan uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang di selesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah di tentukan kuantitas yang di capai. Pencapaian kuantitas yang di harapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah di tetapkan.

3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus di penuhi. Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat di anggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

4) Penekanan biaya

Biaya yang di keluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan atau instansi sudah di anggarkan sebelum aktivitas di jalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah di anggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah di tetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya di anggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

5) Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah di tetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Hubungan antar rekan kerja

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar rekan kerja dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik. Hubungan antar pegawai ini merupakan perilaku kerja yang dihasikan seorang pegawai.

Sedangkan indikator lain dari kinerja menurut Mangkunegara (2017, hal. 75) adalah sebagai berikut :

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan/instansi sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan/instansi tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kebersihan, dari kerja seseorang.

2) Kuantitas Kerja

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan/instansi adalah suatu penilaian untuk menentukan pegawai tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

3) Keandalan

Keandalan seorang pegawai merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan/instansi. Dimana seorang pegawai dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehati-hatian dalam bekerja.

4) Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seorang pegawai terhadap perusahaan/instansinya, maupun sikap pegawai tersebut terhadap pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

2. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Menurut McClelland dalam Jimmy (2014, hal. 499) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik. Sedangkan, Palan (2007, hal. 6), mengatakan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku ditempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi ditemukan pada orang-orang yang di klasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif.

Wibowo (2016, hal. 271) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. Kompetensi adalah karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual.

Kompetensi adalah perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja. Kompetensi merupakan karakter seorang pekerja yang mampu menghasilkan kinerja baik dibandingkan orang lain. (Darsono dan Siswandoko, 2011, hal. 123). Menurut Hutapea dan Nuriana (2008, hal. 28) menjelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai yang ditetapkan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Zwell dalam Wibowo (2016, hal. 283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu 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. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2) Keahlian atau keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan

memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan 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 personal

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

6) Isu-isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi 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. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

7) Kapasitas 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 tentang kompetensi.
- b) Sistem penghargaan 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 yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi menurut Hutapea dan Nuriana (2008, hal. 75) yaitu : “Pengendalian Diri (*self Control*), Kepercayaan Diri (*self Confidence*), Fleksibilitas (*Flexibility*)

dan Membangun Hubungan (*Relationship Building*). Adapun penjelasan dari poin-poin tersebut adalah sebagai berikut :

1) Pengendalian diri (*Self Control*)

Kemampuan untuk mengendalikan emosi diri agar terhindar dari berbuat sesuatu yang negatif saat situasi tidak sesuai harapan atau saat berada di bawah tekanan.

2) Kepercayaan Diri (*Self Confidence*)

Tingkat kepercayaan yang dimilikinya dalam menyelesaikan karyawan.

3) Fleksibilitas (*Flexibility*)

Kemampuan untuk beradaptasi dan berkerja secara efektif.dalam berbagai situasi,orang atau kelompok.

4) Membangun Hubungan (*Relationship building*)

Kemampuan berkerja untuk membangun atau memelihara keramahan, hubungan yang hangat atau komunikasi jaringan kerja dengan seseorang, atau mungkin suatu hari berguna dalam mencapai tujuan kerja.

c. Indikator Kompetensi

Cara mengukur kompetensi karyawan adalah dengan indikator yang merupakan tolak ukur perusahaan dalam menilai kompetensi karyawannya.

Dibawah ini merupakan indikator kompetensi menurut Hutapea dan Nuriana (2008, hal. 28) adalah sebagai berikut :

1) Pengetahuan

Kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang karyawan mengathui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.

2) Keterampilan

Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

3) Sikap kerja

Evaluasi positif atau negatif yang dimiliki seseorang tentang aspek-aspek lingkungan kerja.

Sedangkan indikator kompetensi menurut Wibowo (2016, hal. 283), diantaranya adalah 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 orang yang berpikir ke depan.

2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Selain itu pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti juga akan menambah kemampuan.

3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Pengalaman dapat di kembangkan berdasarkan lamanya waktu kerja dalam perusahaan atau organisasi.

4) Karakteristik Kepribadian

Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6) Kemampuan intelektual

Kecakapan dalam bekerja sama dan kemampuan dalam berkomunikasi dapat meningkatkan dalam hal kompetensi.

7) Budaya Organisasi

Budaya organisasi meliputi lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia.

d. Hirarki Pada Tingkatan Manajer

Hirarki adalah penataan status sosial dan peran dalam suatu organisasi atau masyarakat peringkat menurut diferensiasi kekuasaan, wewenang, kekayaan, pendapatan, dan lain-lain. Hierarki memiliki kosakata khusus mereka sendiri. ini paling mudah untuk memahami ketika sebuah hirarki yang digambarkan. Dalam hirarki linier, tingkat maksimum adalah 1. Dengan kata lain, semua objek dapat dilihat di lineup, dan setiap obyek (termasuk yang atas dan bawah) memiliki tepat satu bawahan langsung dan satu atasan langsung. Dalam hirarki bercabang, satu atau lebih objek memiliki tingkat 2 atau lebih (sehingga derajat dan maksimum adalah 2 atau lebih tinggi). Sebuah hirarki datar adalah sebuah hirarki percabangan di mana tingkat maksimum pendekatan tak terbatas, yaitu, dengan rentang yang lebar. Sebuah hirarki tumpang tindih adalah hirarki percabangan di mana setidaknya satu objek memiliki dua obyek orangtua.

Ada tiga tingkatan jabatan manajer pada suatu perusahaan, tingkatan-tingkatan ini yang membedakan pembagian tugas dan tanggung jawab seorang manajer yaitu sebagai berikut :

- 1) Top Manager biasanya manager pada tingkatan ini adalah CEO, GM, Direktur Utama dan sebagainya. Tugasnya mengepalai semua yang bekerja untuk perusahaan termasuk *middle manager*, dan *lower manager*. Peran Seorang Top manager mempengaruhi semua kinerja perusahaan

jadi bisa kita nilai bahwa sebuah perusahaan yang sukses berkat orang-orang yang berada di tingkatan Top Manager ini begitu sebaliknya dan tanggung jawabnya pun begitu besar terhadap perusahaan jadi tidak bisa kita pungkiri kenapa orang yang ada di bagian Top manager ini biasanya menerima salary terbesar di banding siapapun yang bekerja di suatu perusahaan.

- 2) Middle Manager sesuai dengan namanya middle yang berarti tengah, orang-orang yang menempati tingkatan ini biasanya di posisi Manajer Pemasaran, Manajer Keuangan, Manajer SDM dsb di suatu perusahaan. Middle manager adalah manajer yang terkonsentrasi penuh pada suatu bagian saja. Selain mengepalasi suatu bagian middle manager ini biasanya juga bertugas untuk penghubung antara Top Manager dengan Lower Manager.
- 3) Lower manager adalah manajer tingkatan terendah di suatu perusahaan biasanya orang-orang yang menempati posisi ini adalah mereka yang mempunyai jabatan Mandor, Supervisor dsb di suatu perusahaan. Tugas Lower manager sangat sulit selain mereka harus bisa mengatur para staffnya mereka juga harus mempunyai keahlian di bidangnya agar bisa mengajari bawahannya dengan baik dan benar.

3. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan bagi karyawan (baru/lama) perlu dilakukan agar karyawan mampu dan siap ditempatkan diposisi tertentu dalam perusahaan yang

artinya mampu untuk bekerja dan mau untuk mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Karena hal ini maka dibawah ini ada beberapa ahli mengemukakan pengertian pelatihan adalah sebagai berikut:

Kasmir (2016, hal. 126) mengatakan :

Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Wibowo (2016, hal. 271) mengatakan :

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang professional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2017, hal. 43) mengatakan :

Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non- manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Ivancevich dalam Sutrisno (2011, hal. 69) mengatakan :

Pelatihan adalah sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera.

As'ad dalam Sutrisno (2011, hal. 69) mengatakan :

Pelatihan menyangkut usaha- usaha yang berencana dan diselenggarakan agar dicapai penguasaan akan

keterampilan, pengetahuan, dan sikap- sikap yang relevan terhadap pekerjaan.

Dari defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan fasilitas yang diberikan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian, dan perilaku karyawan dapat dilakukan melalui pelatihan yang tentunya sudah direncanakan oleh perusahaan sebelumnya.

b. Tujuan Dan Manfaat Pelatihan

Pelatihan adalah hal yang sangat diperlukan perusahaan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan untuk meoperasikan beberpa teknologi baru pelatihan yang diberikan untuk menyeragamkan semaksimal mungkin kemampuan dan pola pikir. Dibawah ini dibahas tentang tujuan menutut ahli adalah sebagai berikut :

Kasmir (2016, hal. 131) mengemukakan tujuan pelatihan adalah :

- 1) Menambah pengetahuan baru
- 2) Mengasah kemampuan karyawan
- 3) Meningkatkan keterampilan
- 4) Meningkatkan rasa tanggung jawab
- 5) Meningkatkan ketaatan
- 6) Meningkatkan rasa percaya diri
- 7) Memperdalam rasa memiliki perubahan
- 8) Memberikan motivasi kerja
- 9) Menambah loyalitas
- 10) Memahami lingkungan kerja
- 11) Memahami budaya perusahaan
- 12) Membentuk *team work*

Maka disini dapat dijelaskan dari uraian diatas yaitu:

- 1) Menambah pengetahuan baru. Artinya pengetahuan karyawan akan bertambah dari sebelumnya. Dengan bertambahnya pengetahuan karyawan, maka secara langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.
- 2) Mengasah kemampuan karyawan. Maksudnya kemampuan karyawan yang semula belum optimal, setelah dilatih diharapkan menjadi optimal.
- 3) Meningkatkan keterampilan. Artinya karyawan harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 4) Meningkatkan rasa tanggung jawab. Artinya karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan.
- 5) Meningkatkan ketaatan. Artinya dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih taat terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.
- 6) Meningkatkan rasa percaya diri. Artinya rasa percaya diri karyawan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan, sehingga karyawan lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja.
- 7) Memperdalam rasa memiliki perusahaan. Artinya rasa memiliki karyawan kepada perusahaan dapat meningkat setelah mengikuti pelatihan.
- 8) Memberikan motivasi kerja. Dengan mengikuti pelatihan, maka motivasi dalam diri karyawan menjadi lebih kuat dari sebelumnya.

- 9) Menambah loyalitas. Dengan mengikuti pelatihan, kesetiaan karyawan kepada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi turnover karyawan.
- 10) Memahami lingkungan kerja. Artinya setelah mengikuti pelatihan karyawan diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya.
- 11) Memahami budaya perusahaan. Artinya karyawan menjadi lebih tahu apa yang harus dan seharusnya yang dikerjakan setelah mengikuti pelatihan.
- 12) Membentuk *team work*. Maksudnya dengan mengikuti pelatihan karyawan merasakan satu- kesatuan(satu keluarga besar) yang tak terpisahkan satu sama lain.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017, hal. 45) tujuan dan manfaat pelatihan adalah :

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

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Setiap perusahaan berharap pelatihan dapat diberikan kepada seluruh karyawan dan memberikan hasil yang baik atau memuaskan, namun

dalam kenyataan banyak sekali program pelatihan mengalami kegagalan. Maksudnya sekalipun semua karyawan sudah dilatih tetapi kemauan dan kemampuan serta perilakunya tidak banyak berubah setelah melakukan pelatihan. Dibawah ini dijelaskan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut Kasmir (2016, hal. 144) adalah sebagai berikut :

1) Peserta pelatihan

Calon peserta pelatihan merupakan faktor utama berhasil tidaknya suatu pelatihan karyawan. Artinya perusahaan harus benar-benar menyeleksi para calon karyawan yang akan dilatih, calon karyawan tersebut harus dinilai kecerdasan, kemampuan, kemauan, motivasi dan perilakunya. Penilaian ini berguna untuk menentukan jenis pelatihan yang akan diikuti.

2) Instruktur/ pelatih

Instruktur/staf pengajar adalah mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku karyawan. Jika pengajar kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan maka ilmu yang ditransfer ke peserta pelatihan juga berkurang.

3) Materi pelatihan

Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan menambah pengetahuan peserta pelatihan. Kedalam materi yang diberikan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik.

4) Lokasi pelatihan

Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan, apakah di luar perusahaan atau di dalam perusahaan. Jika dilakukan di dalam perusahaan, khususnya untuk karyawan lama tentu akan jenuh. Demikian pula untuk lokasi di luar perusahaan, biasanya akan memberikan kesegaran bagi peserta pelatihan terutama bagi karyawan lama.

5) Lingkungan pelatihan

Pengaruh lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang lebih positif.

6) Waktu pelatihan

Waktu pelatihan merupakan waktu yang dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. Misalnya pelatihan sehari penuh 8 jam atau lebih tentu akan membuat peserta pelatihan kelelahan. Demikian pula dengan jangka waktu pelatihan misalnya 3 bulan atau 6 bulan. Makin lama pelatihan maka tingkat kejenuhan karyawan akan meningkat pula dan pada akhirnya mempengaruhi pelatihan yang diikutinya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017, hal. 45) :

- 1) Perbedaan individu pegawai
- 2) Hubungan dengan jabatan analisis
- 3) Motivasi
- 4) Partisipasi aktif
- 5) Seleksi peserta penataran
- 6) Metode pelatihan dan pengembangan.

d. Indikator Pelatihan

Untuk melihat apakah pelatihan yang dilakukan perusahaan sudah berjalan dengan baik. Maka ada beberapa indikator yang dijelaskan menurut Mangkunegara (2017, hal. 46) adalah sebagai berikut :

1) Instruktur

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dibidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik malukan pelatihan.

2) Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3) Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4) Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5) Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disodialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6) Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

Sedangkan indikator pelatihan menurut Siagian (2014, hal. 190) adalah sebagai berikut :

1) Partisipasi

Pelatihan diikuti oleh karyawan dalam suatu perusahaan terutama diikuti oleh karyawan yang membutuhkan pelatihan untuk menunjang karirnya dalam perusahaan. Selain itu juga dalam pelatihan terdapat pealtihan yang ditugaskan untuk melakukan pelatihan terhadap peserta pelatihan.

2) Materi pelatihan

Pelatihan akan berlangsung dengan baik apabila perencanaan pelatihan dilakukan dengan baik pula. Materi pelatihan merupakan hal

penting yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan pelatihan. Materi pelatihan disiapkan dan disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan.

3) Tingkat kesulitan kerja

Materi yang diberikan dalam pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan yaitu kebutuhan karyawan peningkatan kemampuan dalam menghadapi kesulitan pekerjaan.

4) Transfer Pengalihan

Transfer yang dilakukan adalah pengalihan pengetahuan dari pelatih kepada peserta pelatihan yang nantinya akan bermanfaat dalam peningkatan kemampuan karyawan.

3. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Program pengembangan karyawan diutamakan untuk karyawan yang sudah lama bekerja dalam rangka menyegarkan kembali semangat kerjanya. pengembangan karyawan juga diberikan dalam rangka meningkatkan kemampuannya menjadi lebih baik dari sebelumnya. Pengembangan karyawan juga dilakukan dalam rangka promosi karyawan yang bersangkutan ke jenjang yang lebih baik. Menurut Kasmir (2016, hal. 140) “pengembangan karyawan adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan dan meningkatkan, kemampuan, keterampilan, bakat, minat dan perilaku karyawan”.

Marwansyah (2012, hal. 224), Mengemukakan bahwa “sarana pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik”.

Sutisna (2011, hal. 74) mengemukakan bahwa “pengembangan karir adalah penyerahan standar hidup SDM dan organisasi ke masa yang akan datang, dengan cara melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan lingkungan baik yang bersifat internal maupun eksternal”.

Kemudian Kaswan (2013, hal. 2) menyatakan bahwa Pengembangan merupakan proses dimana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas-tugas dimasa yang akan datang. Sedangkan Handoko (2008, hal. 123) mengemukakan pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu karir.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi. Menurut Siagian (2014, hal. 215), terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang, yaitu sebagai berikut :

- 1) Prestasi kerja yang memuaskan. Pangkal tolak pengembangan karir adalah seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang

dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

- 2) Pengenalan oleh pihak lain. Yang dimaksud di sini adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.
- 3) Kesetiaan pada organisasi. Merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.
- 4) Pembimbing dan sponsor. Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.
- 5) Dukungan para bawahan. Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.
- 6) Kesempatan untuk bertumbuh. Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui

pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

- 7) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri. Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Menurut Utomo dan Sugiarto dalam Rokhman (2011, hal. 82-84) memberikan 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu :

- 1) Hubungan pegawai dan organisasi

Secara ideal, hubungan pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang kala ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan.

- 2) Personalita pegawai

Manajemen karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlalu apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain. Seorang pegawai yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya sendiri.

- 3) Faktor eksternal

Aturan dalam manajemen karir sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar.

4) Politik dalam organisasi

Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi ketika ada virus politicking seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagainya.

5) Sistem penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai yang malas.

6) Jumlah pegawai

Semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada.

7) Ukuran organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

8) Kultur organisasi

Sebagaimana masyarakat pada umumnya, organisasi juga mempunyai kultur. Ada organisasi yang berkultur profesional, obyektif, rasional dan demokratis. Dan kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.

9) Tipe manajemen

Ada berbagai tipe manajemen di sebuah organisasi. Ada manajemen yang lebih cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung berkembang.

c. Indikator Pengembangan Karir

Adapun menurut Siagian (2014, hal. 207) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

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

2) Keperdulian para atasan langsung

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

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4) Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang,

pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

5) Tingkat kepuasan

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

Sedangkan menurut Handoko (2008, hal. 131), indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1) Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karir.

2) Exposure

Exposure adalah menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan lainnya.

3) Kesetiaan Organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

4) Mentor dan Sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan karir bagi orang lain, bila mentor dapat menominasikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir maka ia menjadi sponsor.

5) Kesempatan Untuk Tumbuh

Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

B. Kerangka Konseptual

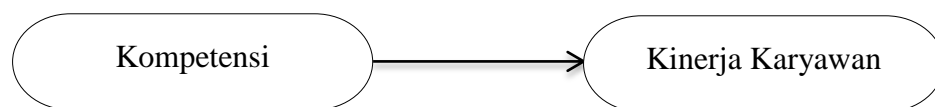
1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

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. Kompetensi karyawan merupakan

karakteristik dari kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan karyawan yang sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan berarti dengan semakin baiknya kompetensi karyawan secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu Sumbogo dan Dipo Sumarto (2017), menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Silvia, I Wayan Bagia dan Wayan Cipta (2016) dengan penelitian berjudul “Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” dengan metode analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi dan budaya kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan pada Hotel Adirama.



Gambar II.1
Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Pelatihan sering dianggap sebagai aktifitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktifitas keorganisasian. Pelatihan yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Adanya pelatihan tersebut akan menciptakan kinerja karyawan yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk

mencapai tujuan. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan perusahaan yang diinginkan dapat tercapai.

Hasil penelitian terdahulu Elizar dan Hasrudy Tanjung (2018), menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tri Rahayu Wulandari dan Anak Agung Ayu Sriathi (2014) dengan judul penelitian “Pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang Utama Denpasar” dengan metode analisis menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar II.2
Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

3. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja

Karir erat hubungannya dengan bekerja, pekerjaan dan jabatan. Bekerja ialah konsep dasar yang menunjuk pada sesuatu yang dilakukan karena menginginkannya dengan harapan dapat dinikmati. Pekerjaan adalah posisi ketenagakerjaan dalam suatu jabatan, mungkin kita dapat melakukan banyak pekerjaan dalam suatu jabatan, sebab pekerjaan itu menghasilkan uang yang kita butuhkan dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari ataupun untuk

melakukan serta membeli hal-hal yang kita sukai. Jabatan adalah lapangan kerja dan profesi yang mungkin saja berganti-ganti selama beberapa waktu sepanjang hidup seorang pekerja.

Hasil penelitian terdahulu Muhammad Isa dan Adek Irawan (2019), menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Angga Rahayu Shaputra dan Susi Hendriani (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru” dengan metode analisis data Analisis Regresi Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.



Gambar II.3
Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

4. Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja

Kompetensi sangat penting dalam suatu perusahaan. Dengan adanya kompetensi, perusahaan dapat menentukan standar pengetahuan, keahlian, kemampuan kerja seseorang atas bidang tertentu, yang digunakan saat melakukan rekrutmen calon karyawan, maupun saat melakukan seleksi untuk keperluan promosi karyawan.

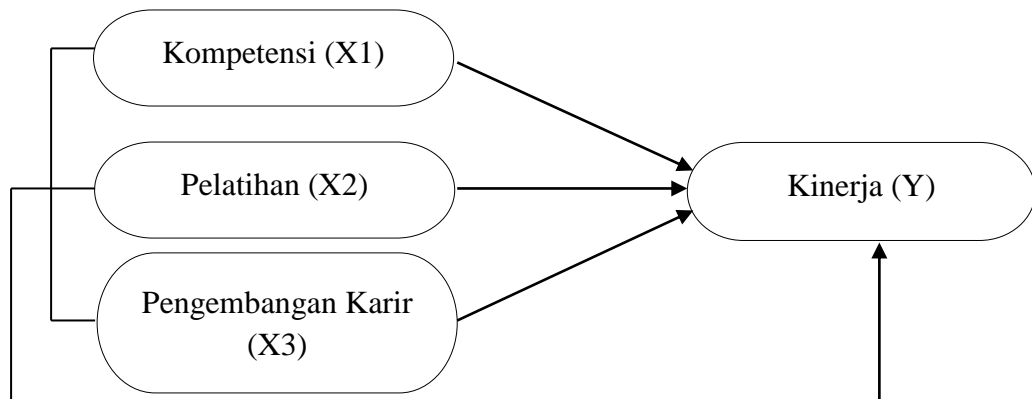
Pelatihan karyawan berhubungan erat terhadap hasil pekerjaan karyawan. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah penilaian untuk mengukur kinerja karyawan dan pelatihan karyawan dilaksanakan setelah ada hasil dari penilaian tersebut. Pelatihan karyawan dilakukan dengan tujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Promosi atau kenaikan jabatan pada sebuah perusahaan adalah sesuatu yang lumrah terjadi. Hal tersebut adalah bentuk pengembangan karir yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya. Pengembangan karir ini tentu menjadi suatu hal yang diinginkan oleh setiap karyawan karena umumnya semakin tinggi sebuah jabatan, maka semakin sejahtera juga kehidupannya. Bayangkan jika perusahaan tidak melakukan proses pengembangan karir, pasti karyawan akan pindah dan justru merugikan perusahaan itu sendiri karena harus sering melakukan rekrutmen.

Kinerja karyawan merupakan perwujudan atau penampilan seorang pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat dikatakan berprestasi baik, manakala mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan.

Hasil penelitian Herminingsih (2016) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan antara kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja.

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut di atas, penulis menyimpulkan dalam bentuk kerangka konsep tersebut berikut ini :



Gambar II.4 Paradigma Penelitian
Sumber : Diolah Oleh Peneliti

C. Hipotesis

Berdasarkan batasan dan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.
2. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.
3. Pengembangan karir berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

4. Kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif, pendekatan asosiatif adalah pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan atau pengaruh diantara kedua variabel (variabel bebas dan variabel terikat). Dalam penelitian ini variabel bebas X_1 yaitu Kompetensi, X_2 yaitu Pelatihan, X_3 yaitu Pengembangan Karir dan variabel terikat Y yaitu Kinerja.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran lebih lanjut tentang definisi konsep yang di klasifikasikan dalam bentuk variabel sebagai petunjuk untuk mengukur dan mengetahui baik buruknya pengukuran dalam suatu penelitian. Definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel III-1
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator
<p>Kinerja (Y) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, (Mangkunegara, 2017, hal. 67).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Keandalan 4. Sikap <p>(Mangkunegara, 2017, hal. 69)</p>
<p>Kompetensi (X1) Kompetensi adalah kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, (Wibowo, 2017, hal. 271).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keyakinan dan Nilai-Nilai 2. Keterampilan 3. Pengalaman 4. Karakteristik Kepribadian 5. Motivasi 6. Kemampuan Intelektual 7. Budaya Organisasi <p>(Wibowo, 2017, hal. 283)</p>
<p>Pelatihan (X2) Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, (Kasmir, 2016, hal. 126).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instruktur 2. Peserta 3. Materi 4. Tujuan 5. Metode 6. Tujuan 7. Sasaran <p>(Kasmir, 2016, hal. 144)</p>
<p>Pengembangan Karir (X3) Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu karir, (Handoko, 2008, hal. 123).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi Kerja 2. Exposure 3. Kesetiaan Organisasional 4. Mentor dan Sponsor 5. Kesempatan Untuk Tumbuh <p>(Handoko, 2008, hal. 131)</p>

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Sedangkan waktu penelitian dilakukan bulan Mei 2019 sampai dengan September 2019. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel III-2
Jadwal Kegiatan Penelitian

No	Proses Penelitian	Bulan																							
		Juli'19				Agust'19				Sept'19				Okt'19				Nov'19				Des' 19			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset	■																							
2	Penyusunan Proposal		■																						
3	Bimbingan dan Perbaikan Proposal			■																					
4	Seminar Proposal				■																				
5	Pengumpulan Data					■	■																		
6	Pengolahan Data dan Analisis Data							■	■																
7	Penyusunan Tesis									■	■														
8	Seminar Hasil											■													
9	Bimbingan Tesis													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
10	Sidang																								■

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2012, hal. 57) “Populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang akan diteliti yang mempunyai kuantitas (jumlah) dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari, ada pun yang menjadi kesimpulan bahwa “Populasi penelitian ini adalah karyawan Divisi Electrical And Mechanical Facility pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang berjumlah 60 orang.”

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2012, hal. 115) sampel adalah sebagian dari jumlah populasi dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini, dikarenakan jumlah populasi sedikit maka sampel pada penelitian ini menggunakan keseluruhan populasi yang ada yaitu 60 orang menggunakan *sampling jenuh*. Menurut Sugiyono (2012, hal. 122) *sampling jenuh* yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah :

1. Wawancara (*interview*) yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan.
2. Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada pegawai di objek penelitian dengan menggunakan *Skala Likert* dengan bentuk *checklist* dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi.

Dalam teknik pengumpulan data penelitian setelah data kuesioner dibagikan kepada responden, selanjutnya angket (kuesioner) penelitian di uji kelayakannya dengan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu.

Tabel III-3
Penilaian Skala Likert

Pertanyaan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

a. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan menganalisis apakah isi item-item instrumen angket (kuisisioner) yang disusun memang benar-benar tepat untuk mengukur sah atau valid tidaknya sebuah variabel yang digunakan dalam penelitian.

Menurut Sugiyono (2012, hal. 182) untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka akan menggunakan teknik korelasi *product moment*.

$$r = \frac{n(\sum x_i y_i) - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \cdot \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Sumber: Sugiyono (2012:248)

Dimana :

n = banyaknya pasangan pengamatan

$(\sum x_i)$ = jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y_i)$ = jumlah pengamatan variabel Y

$(\sum x_i^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel x

$(\sum y_i^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel y

$(\sum x_i)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y_i)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel y

$$\begin{aligned} \sum xiyi &= \text{kuadrat jumlah pengamatan variable x} \\ &= \text{kuadrat jumlah pengamatan variable x} \\ &= \text{jumlah hasil kali variabel x dan y} \end{aligned}$$

Untuk menentukan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak valid adalah dengan melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut Imam Ghozali (2005, hal. 45), uji signifikan dilakukan untuk membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilainya positif, maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dengan cara lain yaitu dilihat dari nilai *sig* (2 *tailed*) dan membandingkannya dengan taraf signifikan (α) yang ditentukan peneliti. Bila nilai *sig* (2 *tailed*) > 0.05 , maka butir instrumen valid, jika nilai *sig* (2 *tailed*) ≤ 0.05 maka butir instrumen tidak valid.

Dari semua butir pertanyaan untuk masing-masing variabel ternyata semua pertanyaan mempunyai status valid atau absah artinya setiap butir pertanyaan sah untuk dijadikan instrumen penelitian.

Untuk mengetahui kelayakan dan tingkat instrument dari angket/kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini maka menggunakan uji validitas dan realibilitas. Untuk meneliti cukup layak digunakan dan dapat dipercaya sehingga mampu menghasilkan data yang akurat dengan tujuan ukurnya. Sebuah kuisisioner dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi lebih besar dari pada r table (Pearson Correlation

> r tabel). Diketahui sampel penelitian berjumlah 60 orang dan taraf signifikan 5% (0.05). Untuk melihat r table harus dimasukkan rumus :

$$Df = n-2$$

Df = Degree of freedom

N = Jumlah sampel

Dengan menggunakan rumus diatas dapat ditentukan Df yaitu 60-2 sama dengan 58. Untuk nilai r tabel pada Df 58 yaitu 0.2542. dengan menggunakan aplikasi SPSS diketahui nilai koefisien korelasi masing-masing variable sebagai berikut :

Tabel III-4
Uji Validitas Kompetensi (X₁)

No. Item	Koefisien Korelasi	r_{tabel}	Keterangan
Item 1	0,694	0,2542	Valid
Item 2	0,784	0,2542	Valid
Item 3	0,724	0,2542	Valid
Item 4	0,640	0,2542	Valid
Item 5	0,693	0,2542	Valid
Item 6	0,783	0,2542	Valid
Item 7	0,803	0,2542	Valid
Item 8	0,758	0,2542	Valid
Item 9	0,769	0,2542	Valid
Item 10	0,734	0,2542	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah) 2019

Berdasarkan uji validitas instrumen variabel X₁ (Kompetensi) pada tabel diatas dapat dipahami bahwa keseluruhan item pernyataan pada variabel X₁ dinyatakan valid dengan ketentuan perbandingan nilai koefisien korelasi (Pearson Correlation) lebih besar dari r_{tabel} dengan taraf signifikan (α) 0,05. Dengan demikian instrumen variabel X₁ dalam penelitian ini dapat digunakan secara keseluruhan pada uji selanjutnya.

Tabel III-5
Uji Validitas Pelatihan (X₂)

No. Item	Koefisien Korelasi	r_{tabel}	Keterangan
Item 1	0,820	0,2542	Valid
Item 2	0,894	0,2542	Valid
Item 3	0,826	0,2542	Valid
Item 4	0,610	0,2542	Valid
Item 5	0,867	0,2542	Valid
Item 6	0,856	0,2542	Valid
Item 7	0,744	0,2542	Valid
Item 8	0,801	0,2542	Valid
Item 9	0,840	0,2542	Valid
Item 10	0,839	0,2542	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah) 2019

Berdasarkan uji validitas instrumen variabel X₂ (Pelatihan) pada tabel diatas dapat dipahami bahwa keseluruhan item pernyataan pada variabel X₂ dinyatakan valid dengan ketentuan perbandingan nilai koefisien korelasi (Pearson Correlation) lebih besar dari r_{tabel} dengan taraf signifikan (α) 0,05. Dengan demikian instrumen variabel X₂ dalam penelitian ini dapat digunakan secara keseluruhan pada uji selanjutnya.

Tabel III-6
Uji Validitas Pengembangan Karir (X₃)

No. Item	Koefisien Korelasi	r_{tabel}	Keterangan
Item 1	0,717	0,2542	Valid
Item 2	0,701	0,2542	Valid
Item 3	0,843	0,2542	Valid
Item 4	0,910	0,2542	Valid
Item 5	0,910	0,2542	Valid
Item 6	0,870	0,2542	Valid
Item 7	0,677	0,2542	Valid
Item 8	0,707	0,2542	Valid
Item 9	0,859	0,2542	Valid
Item 10	0,551	0,2542	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah) 2019

Berdasarkan uji validitas instrumen variabel X_3 (Pengembangan Karir) pada tabel diatas dapat dipahami bahwa keseluruhan item pernyataan pada variabel X_3 dinyatakan valid dengan ketentuan perbandingan nilai koefisien korelasi (Pearson Correlation) lebih besar dari r_{tabel} dengan taraf signifikan (α) 0,05. Dengan demikian instrumen variabel X_2 dalam penelitian ini dapat digunakan secara keseluruhan pada uji selanjutnya.

Tabel III-7
Uji Validitas Kinerja (Y)

No. Item	Koefisien Korelasi	r_{tabel}	Keterangan
Item 1	0,820	0,2542	Valid
Item 2	0,811	0,2542	Valid
Item 3	0,873	0,2542	Valid
Item 4	0,892	0,2542	Valid
Item 5	0,872	0,2542	Valid
Item 6	0,796	0,2542	Valid
Item 7	0,877	0,2542	Valid
Item 8	0,580	0,2542	Valid
Item 9	0,785	0,2542	Valid
Item 10	0,587	0,2542	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah) 2019

Berdasarkan uji validitas instrumen variabel Y (Kinerja) pada tabel diatas dapat dipahami bahwa keseluruhan item pernyataan pada variabel Y dinyatakan valid dengan ketentuan perbandingan nilai koefisien korelasi (Pearson Correlation) lebih besar dari r_{tabel} dengan taraf signifikan (α) 0,05. Dengan demikian instrumen variabel Y dalam penelitian ini dapat digunakan secara keseluruhan pada uji selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Menurut Imam Ghozali (2005, hal. 47) dikatakan reliable bila hasil Alpha > 0.6, dengan rumus *Alpha* sebagai berikut :

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana :

R = Reliabilitas instrument

k = banyaknya butir pernyataan

$\sum \sigma b^2$ = jumlah varians butir

σ_1^2 = varians total

Kriteria pengujiannya adalah :

- a. Jika nilai koefisien reliabilitas yakni Alpha \geq 0,6 maka reliabilitas dinyatakan reliabel (terpercaya).
- b. Jika nilai koefisien reliabilitas Alpha \leq 0,6 maka reliabilitas dinyatakan tidak reliabel (tidak terpercaya).

Tabel III-8
Uji Reliabilitas X₁, X₂, X₃ dan Y

Variabel	Nilai Reliabilitas	Status
Kompetensi	0,895	Reliabel
Pelatihan	0,938	Reliabel
Pengembangan Karir	0,926	Reliabel
Kinerja	0,919	Reliabel

Sumber : Data Penelitian (Diolah) 2019

Nilai reliabilitas instrumen diatas menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena mendekati 1 ($>0,6$). Dapat disimpulkan bahwa butir pertanyaan dari masing-masing variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti.

F. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik

Penggunaan Uji Model Asumsi Klasik yang digunakan antara lain :

1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel X_1 , X_2 , X_3 dan variabel Y memiliki distribusi normal. Menurut Ghozali (2005) ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik dengan melihat histogram dan normal plot sedangkan analisis statistik dilakukan dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smimov.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Jika variabel independent saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independent sama dengan nol. Menurut Ghozali (2005) multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan lawannya *variance inflation factor*

(VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independent manakah yang dijelaskan oleh variabel independent lainnya. Untuk mengetahui ada atau tidak multikolinieritas maka dapat dilihat dari nilai VIF, bila angka VIF tidak melebihi 4 atau 5 maka tidak terjadi multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat Grafik Plot dan Uji Glesjer (Ghozali, 2005).

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data penelitian asosiatif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mencari pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut dengan menggunakan rumus - rumus sebagai berikut :

1. Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Sugiyono (2012, hal. 182) persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$\gamma = \alpha + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

Dimana :

Y = Variabel Kinerja

a = Konstanta

$b_1 - b_2$ = Koefisien Regresi dari masing-masing variabel

x_1 = Variabel Kompetensi

x_2 = Variabel Pelatihan

x_3 = Variabel Pengembangan karir

2. Pengujian Hipotesis

a. Uji t (Uji Parsial)

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y) untuk menguji signifikan hubungan, digunakan rumus uji statistik t (Sugiyono, 2012, hal. 251) sebagai berikut :

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

Dimana :

t = Nilai t_{hitung}

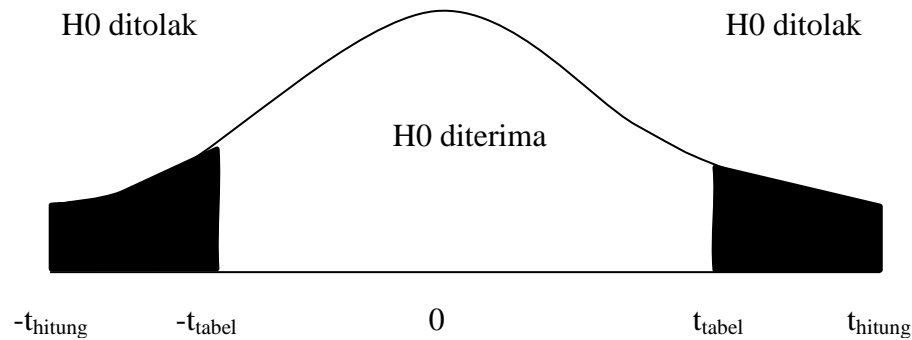
r = Koefisien Korelasi

n = Banyaknya Pasangan Rank

1) Kriteria Pengambilan Keputusan

Bila t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} maka H_0 diterima, dan H_a ditolak.

Tetapi bila sebaliknya, bila t hitung lebih besar dari tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$) maka H_a diterima.



Gambar III.1
Kurva Ketentuan Uji t

b. Uji F (Uji Simultan)

Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi ganda maka dihitung dengan menggunakan rumus uji F sebagai berikut :

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

Dimana :

R = Koefisien Korelasi Ganda

K = Jumlah variabel Independent

n = Jumlah Sampel

R^2 = Koefisien Korelasi Ganda yang telah Ditentukan

F = F_{hitung} yang selanjutnya dibandingkan dengan F_{table}

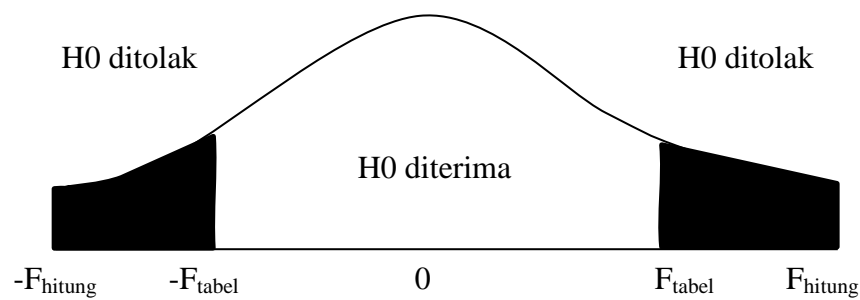
Kriteria pengujian :

a) Tidak signifikan jika H_0 diterima dan H_a ditolak bila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan

$$-F_{hitung} > F_{tabel}$$

b) Signifikan jika H_0 ditolak dan H_a diterima bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan

$$-F_{hitung} < -F_{tabel}$$



Gambar III.2
Kurva Ketentuan Uji F

3. Determinasi (D)

Koefisien determinasi yaitu untuk mengetahui seberapa besar presentase yang dapat dijelaskan variabel budaya organisasi, motivasi dan pelatihan terhadap kinerja. Adapun rumus perhitungan koefisien determinasi yaitu :

$$d = r_2 \times 100\%$$

Keterangan :

d = Koefisien Determinasi

r = Nilai Korelasi Berganda

100% = Persentase Kontribusi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskriptif Data Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel kompetensi (X_1), 10 pernyataan untuk variabel pelatihan (X_2), 10 pernyataan untuk variabel pengembangan karir (X_3), dan 10 pernyataan untuk variabel kinerja (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 60 orang karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu Divisi *Electrical and Mechanical Facility* sebagai sampel penelitian dan metode yang digunakan adalah metode skala *Likert*.

a. Karakteristik responden

Karakteristik responden yang ada pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu Divisi *Electrical and Mechanical Facility* tahun 2019 adalah sebagai berikut :

1) Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat di lihat pada tabel di bawah ini :

Tabel IV-1
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1.	20 - 30 Tahun	40	66.7
2.	31 - 40 Tahun	14	23.3
3.	41 - 50 Tahun	4	6.7
4.	> 50	2	3.3
Jumlah		60	100.0

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu pada usia 20 - 30 tahun berjumlah 40 orang karyawan (66.7%). Hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, karena karyawan yang dimiliki perusahaan mayoritas adalah usia yang masih produktif. Selain itu, karyawan yang masih di usia produktif akan mampu mempertahankan serta meningkatkan kinerja mereka. Untuk itu, sebaiknya perusahaan harus bisa mengelola dan memberdayakan mereka dengan sebaik-baiknya.

2) Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel IV-2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki – laki	54	90.0
2.	Perempuan	6	10.0
Jumlah		60	100.0

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 54 orang karyawan (90.0%). Hal

tersebut dapat berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan karyawan tersebut, karena karyawan yang berjenis kelamin laki-laki memiliki fisik yang lebih kuat jika dibandingkan dengan karyawan perempuan. Untuk Divisi *Electrical and Mechanical Facility* perusahaan lebih membutuhkan karyawan berjenis laki-laki, sedangkan karyawan yang berjenis kelamin perempuan perusahaan menempatkan pada bagian administrasi.

3) Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel IV-3
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	Diploma (1/2/3)	22	36.7
2.	S1	36	60.0
3.	S2	2	3.3
Jumlah		60	100.0

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel di atas, dapat di ketahui bahwa mayoritas responden berpendidikan S1 yang berjumlah 36 orang karyawan (60.0%). Hal tersebut akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan karyawan tersebut, karena karyawan yang berpendidikan S1 memiliki pengetahuan sesuai dengan bidang pekerjaannya yaitu pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility*. Selain itu, perusahaan juga sudah menentukan standar pendidikan yaitu minimum pada pendidikan Diploma (1/2/3). Karena hal ini memiliki pengaruh pada pengetahuan

serta kemampuan karyawan tersebut jika dilihat dari tingkat pendidikannya.

4) Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel IV-4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1	< 5 Tahun	14	23.3
2	5 – 10 Tahun	40	66.7
3	> 10 Tahun	6	10.0
Jumlah		60	100.0

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel di atas, dapat di ketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 5 – 10 tahun yang berjumlah 40 orang karyawan (66.7%). Hal tersebut akan berpengaruh pada karyawan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Karyawan yang memiliki masa kerja yang lama menggambarkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, karyawan yang memiliki masa kerja yang lama adalah karyawan yang memiliki semangat dalam meningkatkan pelayanan-pelayanan kepada penumpang serta terus untuk selalu berinovasi dalam meningkatkan pelayanan tersebut.

b. Distribusi Jawaban Responden

Untuk lebih membantu, berikut peneliti sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang peneliti sebarakan yaitu :

1) Variabel Kompetensi (X_1)

Berikut ini merupakan variabel penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel X_1 (Kompetensi) yang di rangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

Tabel IV-5
Skor Angket Untuk Variabel X_1 (Kompetensi)

Alternatif Jawaban												
No. Pern	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	45	75.0	15	25.0	0	0	0	0	0	0	60	100
2	29	48.3	31	51.7	0	0	0	0	0	0	60	100
3	34	56.8	24	40.0	1	1.6	1	1.6	0	0	60	100
4	36	60.0	23	38.4	0	0	0	0	1	1.6	60	100
5	35	58.3	25	41.7	0	0	0	0	0	0	60	100
6	33	55.0	27	45.0	0	0	0	0	0	0	60	100
7	31	51.7	27	45.0	2	3.3	0	0	0	0	60	100
8	28	46.7	31	51.7	1	1.6	0	0	0	0	60	100
9	28	46.7	30	50.0	2	3.3	0	0	0	0	60	100
10	26	43.3	30	50.0	4	6.7	0	0	0	0	60	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang percaya sikap baik kepada rekan kerja akan mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan kerjasama tim, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang karyawan dengan persentase 75.0%.

- b) Jawaban responden tentang memiliki keterampilan yang baik untuk melaksanakan pekerjaan, responden menjawab setuju sebanyak 31 orang karyawan dengan persentase 51.7%. Jawaban responden tentang lama kerja/masa kerja memudahkan mengerjakan tugas, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang karyawan dengan persentase 56.8%.
- c) Jawaban responden tentang pengalaman kerja yang miliki, membantu mengurangi kesalahan yang lakukan pada saat bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang karyawan dengan persentase 60.0%.
- d) Jawaban responden tentang selalu bersikap baik terhadap rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang karyawan dengan persentase 58.3%.
- e) Jawaban responden tentang memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang karyawan dengan persentase 55.0%.
- f) Jawaban responden tentang mempunyai minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang lakukan saat ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang karyawan dengan persentase 51.7%.
- g) Jawaban responden tentang memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dilingkungan kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang karyawan dengan persentase 51.7%.

h) Jawaban responden tentang mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah sesuai dengan tugas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 50.0%.

i) Jawaban responden tentang mampu menyelesaikan tugas karna lingkungan kerja yang mendukung, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 50.0%.

Kesimpulan dari uraian secara umum dapat diketahui bahwa kompetensi karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang bekerja pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* sudah memenuhi standar yang diberikan perusahaan, dimana persentase kompetensi berada diatas 50%. Tetapi perlu untuk terus ditingkatkan lagi dalam meningkatkan kompetensi karyawan agar kinerja karyawan juga semakin meningkat.

2) Variabel Pelatihan (X_2)

Berikut ini merupakan variabel penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel X_2 (Pelatihan) yang di rangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

Tabel IV-6
Skor Angket Untuk Variabel X₂ (Pelatihan)

Alternatif Jawaban												
No. Pern	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	31.7	33	55.0	6	10.0	2	3.3	0	0	60	100
2	21	35.0	30	50.0	9	15.0	0	0	0	0	60	100
3	20	33.4	32	53.3	8	13.3	0	0	0	0	60	100
4	28	46.7	31	51.7	1	1.6	0	0	0	0	60	100
5	19	31.7	34	56.7	6	10.0	1	1.6	0	0	60	100
6	18	30.0	31	51.7	9	15.0	2	3.3	0	0	60	100
7	26	43.4	32	53.4	1	1.6	1	1.6	0	0	60	100
8	25	41.8	33	55.0	2	3.3	0	0	0	0	60	100
9	28	46.7	29	48.3	3	5.0	0	0	0	0	60	100
10	26	43.3	31	51.7	3	5.0	0	0	0	0	60	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang kemampuan instruktur pelatihan dalam memberikan pelatihan sudah sesuai harapan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang karyawan dengan persentase 50.0%.
- b) Jawaban responden tentang pelatih yang dipilih memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 50.0%.
- c) Jawaban responden tentang peserta pelatihan diseleksi berdasarkan kualifikasi yang sesuai, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang karyawan dengan persentase 53.3%.

- d) Jawaban responden tentang memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang karyawan dengan persentase 51.7%.
- e) Jawaban responden tentang dalam pelaksanaan pelatihan yang selama ini dilakukan, materi yang diberikan sesuai yang dibutuhkan karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang karyawan dengan persentase 56.7%.
- f) Jawaban responden tentang metode pelatihan yang digunakan selama ini sesuai dengan jenis pelatihan yang dibutuhkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang karyawan dengan persentase 51.7%.
- g) Jawaban responden tentang pelatihan membantu dalam menghadapi kendala dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang karyawan dengan persentase 53.4%.
- h) Jawaban responden tentang mengetahui bagaimana melaksanakan pekerjaan yang efisien setelah mengikuti pelatihan yang diberikan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang karyawan dengan persentase 55.0%.
- i) Jawaban responden tentang kemampuan meningkat setelah mengikuti pelatihan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang karyawan dengan persentase 48.3%.

j) Jawaban responden tentang memiliki wawasan yang luas terhadap pekerjaan saya setelah mengikuti kegiatan pelatihan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang karyawan dengan persentase 51.7%.

Kesimpulan dari uraian secara umum dapat diketahui bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang bekerja pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* sudah baik, dimana persentase pelatihan rata-rata berada diatas 50%. Tetapi perlu untuk terus ditingkatkan lagi dalam pemberian pelatihan karyawan agar kinerja karyawan juga semakin meningkat.

3) Variabel Pengembangan Karir (X_3)

Berikut ini merupakan variabel penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel X_3 (Pengembangan Karir) yang di rangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

Tabel IV-7
Skor Angket Untuk Variabel X_3 (Pengembangan Karir)

Alternatif Jawaban												
No. Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	45.0	29	48.4	1	1.6	3	5.0	0	0	60	100
2	26	43.4	30	50.0	3	5.0	1	1.6	0	0	60	100
3	19	31.7	35	58.4	3	5.0	2	3.3	1	1.6	60	100
4	26	43.3	24	40.0	7	11.7	3	5.0	0	0	60	100
5	21	35.0	27	45.0	6	10.0	3	5.0	3	5.0	60	100
6	20	33.3	31	51.7	4	6.7	3	5.0	2	3.3	60	100
7	23	38.4	31	51.7	4	6.7	1	1.6	1	1.6	60	100

8	25	41.7	34	56.7	1	1.6	0	0	0	0	60	100
9	20	33.3	28	46.7	5	8.3	3	15.0	4	6.7	60	100
10	24	40.0	35	58.4	1	1.6	0	0	0	0	60	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang prestasi kerja menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang karyawan dengan persentase 48.4%.
- b) Jawaban responden tentang karir bisa meningkat apabila selalu meningkatkan prestasi kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 50.0%.
- c) Jawaban responden tentang perusahaan selalu memberikan informasi tentang berbagai peluang promosi yang diberikan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang karyawan dengan persentase 58.4%.
- d) Jawaban responden tentang setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam setiap promosi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang karyawan dengan persentase 43.3%.
- e) Jawaban responden tentang para atasan berlaku adil terhadap pengembangan karir karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 orang karyawan dengan persentase 45.0%.

- f) Jawaban responden tentang sistem karir yang ada di perusahaan ini sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang karyawan dengan persentase 51.7%.
- g) Jawaban responden tentang kesetiaan terhadap organisasi juga menjadi tolak ukur dalam pengembangan karir karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang karyawan dengan persentase 51.7%.
- h) Jawaban responden tentang memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang karyawan dengan persentase 56.7%.
- i) Jawaban responden tentang mentor selalu membantu karyawan dalam meningkatkan karirnya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 28 orang guru dengan persentase 46.7%.
- j) Jawaban responden tentang selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang karyawan dengan persentase 58.4%.

Kesimpulan dari uraian secara umum dapat diketahui bahwa pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang bekerja pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* sudah baik dan terbuka serta sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dimana persentase pengembangan karir rata-rata berada diatas 50%. Tetapi

perlu untuk terus di pertahankan dalam pemberian pengembangan karir kepada karyawan agar kinerja karyawan juga semakin meningkat.

4) Variabel Kinerja (Y)

Berikut ini merupakan variabel penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel Y (Kinerja) yang di rangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

Tabel IV-8
Skor Angket Untuk Variabel Y (Kinerja)

Alternatif Jawaban												
No. Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	41.7	34	56.7	1	1.6	0	0	0	0	60	100
2	19	31.7	36	60.0	4	6.7	1	1.6	0	0	60	100
3	27	45.0	32	53.4	1	1.6	0	0	0	0	60	100
4	23	38.4	36	60.0	1	1.6	0	0	0	0	60	100
5	25	41.7	33	55.0	2	3.3	0	0	0	0	60	100
6	30	50.0	30	50.0	0	0	0	0	0	0	60	100
7	27	45.0	30	50.0	3	5.0	0	0	0	0	60	100
8	23	38.4	35	58.3	2	3.3	0	0	0	0	60	100
9	23	38.4	27	45.0	6	10.0	1	1.6	3	5.0	60	100
10	32	53.4	28	46.6	0	0	0	0	0	0	60	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang selalu berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang karyawan dengan persentase 56.7%.
- b) Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 orang karyawan dengan persentase 60.0%.
- c) Jawaban responden tentang selalu berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang karyawan dengan persentase 53.4%.
- d) Jawaban responden tentang selalu mengerjakan tugas sesuai dengan kualitas yang diinginkan oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 orang karyawan dengan persentase 60.0%.
- e) Jawaban responden tentang selalu menyelesaikan tugas tepat waktu, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang karyawan dengan persentase 55.0%.
- f) Jawaban responden tentang selalu berusaha memperbaiki kesalahan yang pernah saya lakukan dalam melaksanakan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 50.0%.

- g) Jawaban responden tentang selalu bekerja sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 50.0%.
- h) Jawaban responden tentang merasa dapat menyelesaikan tugas sesuai permintaan pimpinan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang karyawan dengan persentase 58.3%.
- i) Jawaban responden tentang atasan selalu mengawasi kinerja tanpa adanya tekanan yang dirasakan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 orang karyawan dengan persentase 45.0%.
- j) Jawaban responden tentang bersedia untuk membantu sesama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang karyawan dengan persentase 53.4%.

Kesimpulan dari uraian secara umum dapat diketahui bahwa kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang bekerja pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* sudah baik, dimana persentase kinerja berada diatas 50%. Tetapi perlu untuk terus dipertahankan dan ditingkatkan lagi dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan memberikan pelatihan serta pengembangan karir kepada karyawan agar kinerja karyawan akan semakin meningkat.

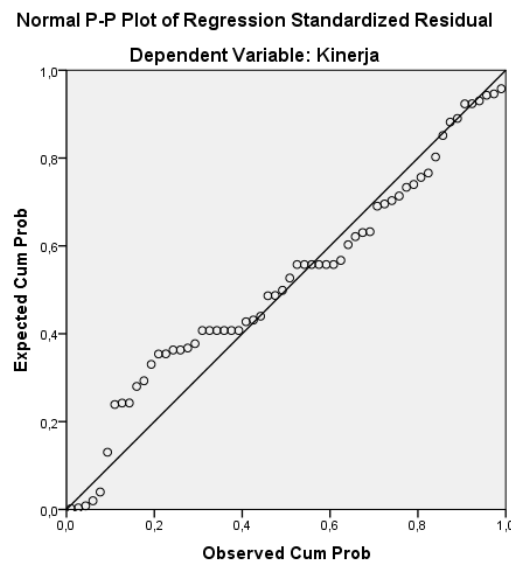
2. Analisis Data Penelitian

Hasil pengolahan data dengan SPSS tentang pengaruh variabel kompetensi (X_1), pelatihan (X_2) dan pengembangan karir (X_3) terhadap kinerja (Y) maka dapat di lihat dengan menggunakan asumsi klasik yaitu :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Berdasarkan hasil olahan data menggunakan data SPSS versi 22.0 maka di ketahui uji normalitas menggunakan metode P-Plot adalah sebagai berikut



Gambar IV-1
Uji Normalitas Menggunakan P-Plot
Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa titik-titik telah membentuk dan mengikuti arah garis diagonal pada gambar, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data telah terdistribusi secara normal.

b. Uji Multikoleniaritas

Uji Multikoleniaritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen dengan melihat nilai VIF (*variance inflasi factor*) tidak melebihi 4 atau 5. (Hines dan Montgomery dalam Azuar Juliandi 2013).

Tabel IV-9
Coefficients Multikolinieritas

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Kompetensi	,732	,383	,204	,426	2,349
	Pelatihan	,762	,210	,106	,320	3,122
	Pengembangan Karir	,795	,572	,343	,502	1,992

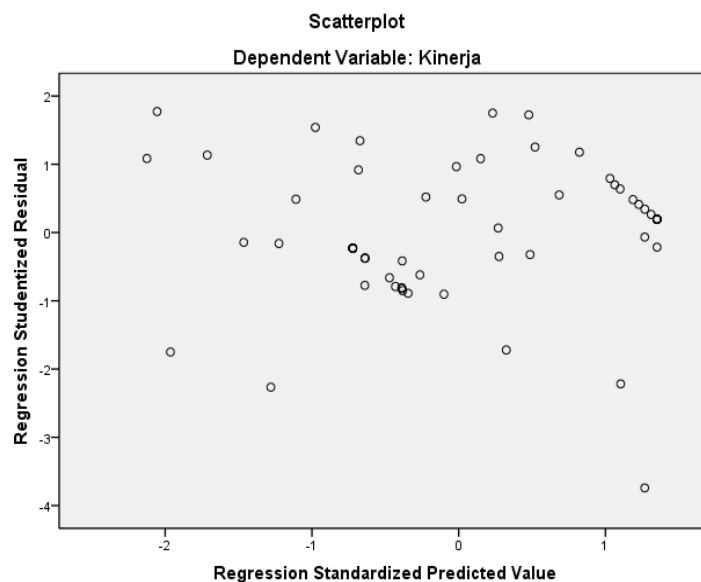
a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Jika dilihat pada tabel IV-9 diketahui bahwa variabel kompetensi (X_1), pelatihan (X_2) dan pengembangan karir (X_3) telah terbebas dari multikolinieritas dimana masing-masing nilai VIF tidak melebihi 4 atau 5.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaknyamanan variance dari residual pengamatan satu ke pengamatan yang lain. Jika variance residual dari suatu pengamatan yang lain tetap maka dikatakan homokedastisitas, dan jika variance berbeda dikatakan heteroskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar IV-2
Uji Heteroskedastisitas Menggunakan Scatterplot
Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Uji ini akan menyatakan terbebas dari Heteroskedastisitas jika titik-titik yang terdapat pada gambar tersebar secara acak. Gambar di atas menunjukkan suatu pola yang tidak jelas menyebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y.

3. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi disusun untuk melihat hubungan yang terbangun antara variabel penelitian, apakah hubungan yang terbangun positif atau hubungan negative. Berdasarkan olahan data yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa model hubungan dari analisis regresi linier berganda dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel IV-10
Coefficients Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	4,715	3,442		
Kompetensi	,361	,116	,313	3,106	,006
Pelatihan	,173	,108	,187	1,610	,113
Pengembangan Karir	,362	,069	,485	5,219	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Berdasarkan pada tabel IV-10 maka dapat disusun model penelitian persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = 4,715 + 0,361X_1 + 0,173X_2 + 0,362X_3$$

Model persamaan regresi berganda tersebut bermakna :

- a. Nilai Konstanta sebesar 4,715 yang berarti bahwa jika variabel independen yaitu kompetensi (X_1), pelatihan (X_2) dan pengembangan karir (X_3) sama dengan nol, maka kinerja (Y) adalah sebesar 4,715.
- b. Nilai koefisien regresi $X_1 = 0,361$ menunjukkan apabila kompetensi mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu sebesar 36,1% kontribusi yang diberikan kompetensi terhadap kinerja karyawan dilihat dari *Unstandardized Coefficients* pada tabel IV-10 diatas.
- c. Nilai koefisien regresi $X_2 = 0,173$ menunjukkan apabila pelatihan mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu sebesar 1,7% kontribusi yang diberikan pelatihan terhadap kinerja karyawan dilihat dari *Unstandardized Coefficients* pada tabel IV-10 diatas.
- d. Nilai koefisien regresi $X_3 = 0,362$ menunjukkan apabila pengembangan karir mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu sebesar 36,2% kontribusi yang diberikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dilihat dari *Unstandardized Coefficients* pada tabel IV-10 diatas.

4. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y).

1) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Tabel IV-11
Uji t

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,715	3,442		1,370	,176
Kompetensi	,361	,116	,313	3,106	,006
Pelatihan	,173	,108	,187	1,610	,113
Pengembangan Karir	,362	,069	,485	5,219	,000

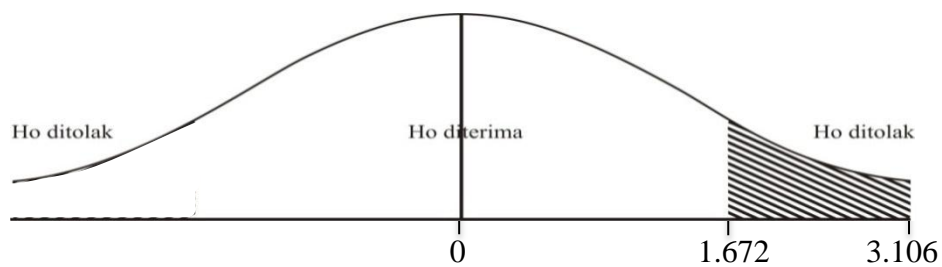
a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Pada tabel di atas dapat di ketahui bahwa variabel X_1 yaitu kompetensi memiliki signifikansi sebesar 0,006 lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

Dari tabel IV-11 tentang pengaruh kompetensi (X_1) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai t_{hitung} 3.106 > t_{tabel} 1.672 dengan probabilitas Sig 0,006, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dapat di simpulkan bahwa kompetensi (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan

terhadap kinerja (Y) pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :

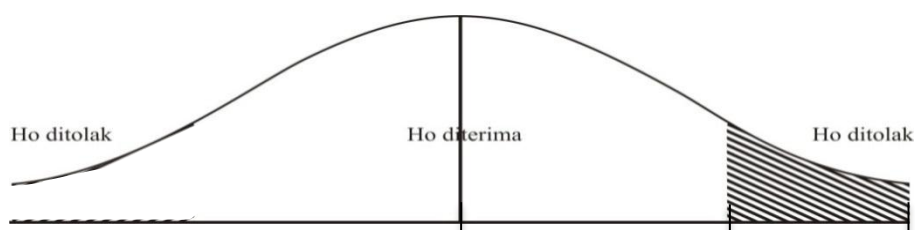


Gambar IV-3
Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

2) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Pada tabel IV-11 di atas dapat diketahui bahwa variabel X_2 yaitu pelatihan memiliki signifikan sebesar 0,113 lebih besar dari 0,05, artinya bahwa pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

Dari tabel IV-11 tentang pengaruh pelatihan (X_2) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai t_{hitung} 1.610 < t_{tabel} 1.672 dengan probabilitas Sig 0,113, lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Dapat di simpulkan bahwa pelatihan (X_2) secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja (Y) pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :



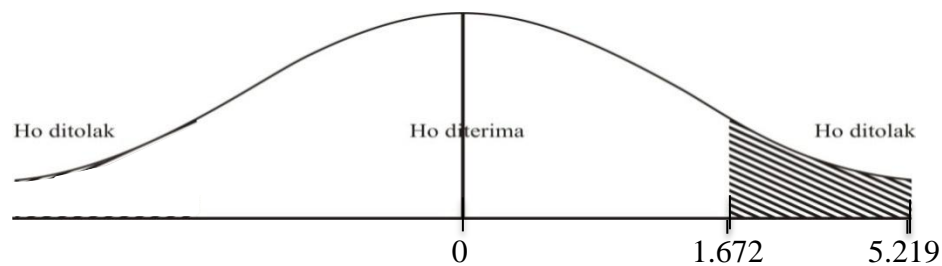
0 1.610 1.672

Gambar IV-4
Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

3) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Pada tabel IV-11 di atas dapat diketahui bahwa variabel X_3 yaitu pengembangan karir memiliki signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

Dari tabel IV-11 tentang pengaruh pengembangan karir (X_3) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai $t_{hitung} 5.219 > t_{tabel} 1.672$ dengan probabilitas Sig 0,000, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dapat di simpulkan bahwa pengembangan karir (X_3) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :



Gambar IV-5
Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji statistik F (*simultan*) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (*independent*) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (*dependen*). Hasil uji secara simultan dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel IV-12
Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1102.288	3	367.429	58.340	.000 ^a
	Residual	352.695	56	6.298		
	Total	1454.983	59			

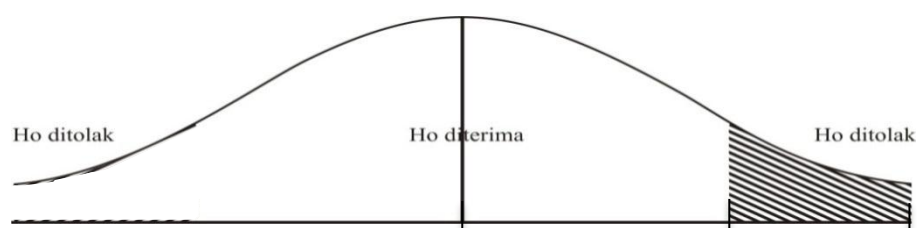
a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kompetensi, Pelatihan

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Berdasarkan dari tabel uji F diketahui bahwa terdapat nilai signifikan sebesar 0,000 nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05 artinya bahwa kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

Jika dibandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} maka dihasilkan $58,340 > 2,77$ sehingga di simpulkan bahwa kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.



0 2.77 58.340

Gambar IV-6
Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan
Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

c. Koefisien Determinasi

Uji determinasi ini untuk melihat seberapa besar kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir dalam menjelaskan variasi variabel dependen yaitu kinerja. Untuk mengetahui besarnya determinasi kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir dalam menjelaskan variasi variabel dependennya yaitu kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV-13
Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,870 ^a	,758	,745	2,50961

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kompetensi, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Berdasarkan pada tabel di atas diketahui bahwa nilai R_{square} adalah sebesar 0,758 atau sama dengan 75,8% artinya bahwa kompetensi,

pelatihan dan pengembangan karir mampu untuk menjelaskan kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu adalah sebesar 75,8% dan sisanya 24,2% dijelaskan oleh variabel bebas yang lainnya yang tidak diikutsertakan ke dalam model penelitian ini.

B. Pembahasan

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas kompetensi (X_1), pelatihan (X_2) dan pengembangan karir (X_3) mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja (Y) untuk lebih memperjelas terhadap rincian hasil analisis dan pengujian tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Kompetensi merupakan karakter dasar yang dimiliki seseorang atau karyawan yang dapat membedakannya dengan orang lain. Dimana kompetensi yang dimiliki antara satu orang dengan lainnya tidaklah sama. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Menurut Mathis dan Jackson (2012, hal. 46) beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh individu. Menurut mereka ada tiga kompetensi yang harus dimiliki seorang praktisi sumber daya manusia yaitu pertama pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, lalu kedua pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan manajemen serta pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik.

Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan hipotesis penelitian ini, bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Korelasi paling dominan ditunjukkan oleh dimensi individu dan jabatan (variabel kompetensi) terhadap dimensi kesetiaan dan kejujuran (variabel kinerja). Hal ini menandakan bahwa peningkatan kompetensi akan meningkatkan loyalitas dan dedikasi pada perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang menyatakan $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $3.106 \geq 1.672$ berada di daerah penerimaan H_a sehingga H_0 ditolak, hal ini dinyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Ignatius Ario Sumbogo dan Ngadino Surip Diposumarto (2017) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Perusahaan harus memberikan program pelatihan untuk para karyawan agar karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga kinerja karyawan meningkat. Adanya pelatihan tersebut akan menciptakan kinerja karyawan yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Dengan program pelatihan yang cukup, karyawan akan semakin memahami dan menguasai dalam menjalankan profesinya. Sehingga bisa menciptakan keuntungan bagi karyawan itu sendiri maupun keuntungan bagi perusahaannya.

Menurut Rivai (2004, hal. 226), pelatihan merupakan kegiatan penting dalam proses pendidikan yang di dalamnya ada proses pembelajaran dilaksanakan dalam jangka pendek, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan, sehingga mampu untuk menghadapi pekerjaan di dalam organisasi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan demikian pelatihan sangat penting dalam kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja mendatang. Hal ini didukung oleh hipotesis pada penelitian ini bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja. Pelatihan yang dihubungkan dengan kinerja karyawan, maka dapat dijelaskan jika pelatihan akan mendapatkan keuntungan yang memuaskan atas investasi sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dari strategi organisasi untuk masa depan. Selain itu faktor-faktor pelatihan terdiri dari instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Meliputi 3 (tiga) faktor penting yaitu: kualitas pelatih, metode pelatihan dan pengalaman pembelajaran.

Namun berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang menyatakan $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ yaitu $1.610 \leq 1.672$ berada di daerah penerimaan H_0 sehingga H_a ditolak, hal ini di nyatakan bahwa pelatihan berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Jawaban responden tentang kemampuan instruktur pelatihan dalam memberikan pelatihan sudah sesuai harapan, terdapat responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang karyawan dengan persentase 3.3%. Jawaban responden tentang dalam pelaksanaan pelatihan yang selama ini dilakukan, materi yang diberikan sesuai yang dibutuhkan karyawan, terdapat responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 1 orang karyawan dengan persentase 1.6%. Jawaban responden tentang metode pelatihan yang digunakan selama ini sesuai dengan jenis pelatihan yang dibutuhkan, terdapat responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang karyawan dengan persentase 3.3%. Serta jawaban responden tentang pelatihan membantu dalam menghadapi kendala dalam bekerja, terdapat responden yang menjawab setuju sebanyak 1 orang karyawan dengan persentase 1.6%.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Elizar dan

Hasrudy Tanjung (2018) yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja.

3. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja

Dengan adanya program pengembangan karier, hal ini akan meningkatkan kinerja bagi karyawan agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Martoyo (2010, hal. 61), bahwa efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat bergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri. Dengan demikian jelaslah bahwa program pengembangan karir karyawan dalam organisasi sangat penting artinya dalam rangka memajukan organisasi yang bersangkutan, terlebih apabila pengetahuan dan teknologi makin berkembang dengan pesat. Hal ini relevan dengan hipotesis penelitian ini bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja. Pengembangan karir memberikan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Faktor pengembangan karir ini perlu diperhatikan dan ditingkatkan oleh perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang menyatakan $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $5.219 \geq 1.672$ berada di daerah penerimaan H_a sehingga H_0 ditolak, hal ini di nyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Muhammad Isa dan Adek Irawan (2019) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja.

4. Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja

Kinerja yang baik merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap anggota dan organisasi, sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penilaian kinerja memacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang

berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2017, hal. 10) evaluasi kinerja harus melalui penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu pada penelitian ini sudah jelas terbukti ada pengaruh secara simultan, di mana hasil uji F di dapat nilai $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ yaitu $58.340 \geq 2.77$ dengan signifikan $0,000 < 0,05$. Karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka H_0 di tolak dan H_a di terima artinya ada pengaruh antara kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh antara kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Herminingsih (2016) yang menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang di lakukan oleh peneliti mengenai pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu, maka dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2. Pelatihan secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.
3. Pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
4. Kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Kompetensi merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja, maka diharapkan perusahaan mampu meningkatkan kompetensi karyawan dalam organisasi/perusahaan.
2. Sesuai dengan hasil dari kuesioner yang di dapat dari lapangan pada variabel X_2 yaitu pelatihan. Perusahaan perlu memperhatikan pada saat kegiatan pelatihan akan dilaksanakan dengan memilih pelatih yang

menguasai bidangnya dan perusahaan perlu memperhatikan karyawan yang sudah

mengikuti kegiatan pelatihan, apakah kegiatan pelatihan tersebut menambah pengetahuan dan kemampuan karyawan tersebut apa tidak. Agar dapat dilakukan koreksi apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan oleh perusahaan itu sendiri.

3. Dengan adanya pengembangan karier yang diberikan perusahaan, karyawan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Maka dari itu sebaiknya perusahaan tetap mempertahankan pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan agar karyawan terus meningkatkan kinerjanya dan mengembangkan karirnya di perusahaan tersebut.
4. Kiranya hasil penelitian ini dapat dijadikan suatu referensi sederhana dalam pertimbangan kebijakan yang ada, sehingga pembaharuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, Fauzia (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan, Edisi Pertama*. Medan: Penerbit Madenatera.
- Andrew E. Sikula (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Angga Rahayu Shaputra dan Susi Hendriani (2015). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen, Vol. 7, No. 1*.
- Darsono dan Tjatjuk, Siswandoko (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Elizar dan Hasrudy Tanjung (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 1, No. 1*.
- Ghozali. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- Handoko, T. Hani (2008). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, Malayu S.P (2010). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Cetakan Ke-7. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hutapea, Parulian dan Nuriana Thoha (2008). *Kompetensi Komunikasi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan Untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ignatius Ario Sumbogo dan Ngadino Surip Diposumarto, (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Reporter, Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Di PT SWC. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB), Vol.2, No.3*.
- Jimmy, Gaol L. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Kasmir (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-1. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kaswan (2013). *Pelatihan dan Pengembangan*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ke-12. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Martoyo, Susilo (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Marwansyah (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama Jakarta: Salemba Empat.
- Muhammad Isa dan Bungkus Adek Irawan (2019). Pengaruh Pengembangan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 2 No 1*.
- Palan, R. (2007). *Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PPM.
- Rivai, Veithzal (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Ke-6, Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siagian, Sondang. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silvia, I Wayan Bagia dan Wayan Cipta (2016). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Vol. 4, No. 1*.
- Simamora, Henry (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga, Yogyakarta: STIE YPKN.
- Simanjuntak, Payaman J. (2011) *Manajemen Evaluasi Kinerja*. Edisi 3, Jakarta: Fakultas UI.
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sutisna (2012). *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran* Edisis Kedua, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sutrisno, Edy (2011). *Budaya Organisasi*. Edisi 1. Jakarta: Penerbit Kencana (Prenada Media Group).
- Tri Rahayu Wulandari dan Anak Agung Ayu Sriathi (2014). Pengaruh Kompetensi dan Persepsi Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang Utama Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*.
- Wibowo (2016). *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi 2. Cetakan Ke-4. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN**PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. ANGKASA PURA II
(Persero) KANTOR CABANG KUALANAMU****Responden yang terhormat,**

Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi angket ini, diharapkan dalam pengisiannya Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa sesuai dengan persepsi anda.

Bapak/Ibu diharapkan menjawab dengan jujur dan terbuka sebab tidak ada jawaban yang benar atau salah. Data dibutuhkan untuk keperluan studi/ilmiah.

Sesuai dengan kode etik penelitian, peneliti menjamin kerahasiaan semua data. Kesediaan Bapak/Ibu mengisi angket ini adalah bentuk bantuan yang tidak ternilai bagi peneliti. Terima kasih atas kerjasamanya.

Peneliti

M. DEDY SYAHPUTRA
1720030067

IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden :
2. Usia : 20 - 30 Tahun 31 - 40 Tahun
 41 - 50 Tahun > 50 Tahun
3. Jenis Kelamin : Laki - Laki Perempuan
4. Tingkat Pendidikan : SMA/SMK Sederajat S1
 Diploma (1/2/3) S2
5. Masa Kerja : < 5 Tahun 5 – 10 Tahun
 > 10 Tahun

PETUNJUK PENGISIAN :

Berikan tanda ceklis (√) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia pada masing-masing pernyataan.

SS = Sangat Setuju (5)

TS = Tidak Setuju (2)

S = Setuju (4)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

KS = Kurang Setuju (3)

VARIABEL KOMPETENSI

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Saya percaya sikap baik kepada rekan kerja akan mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan kerjasama tim.					
2.	Saya memiliki keterampilan yang baik untuk melaksanakan pekerjaan saya.					
3.	Lama kerja/masa kerja saya memudahkan saya mengerjakan tugas saya.					
4.	Pengalaman kerja yang saya miliki, membantu mengurangi kesalahan yang saya lakukan pada saat bekerja.					
5.	Saya selalu bersikap baik terhadap rekan kerja.					
6.	Saya memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.					
7.	Saya mempunyai minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang saya lakukan saat ini.					
8.	Saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dilingkungan kerja.					
9.	Saya mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah sesuai dengan tugas saya.					
10.	Saya mampu menyelesaikan tugas karna lingkungan kerja yang mendukung.					

VARIABEL PELATIHAN

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Kemampuan instruktur pelatihan dalam memberikan pelatihan sudah sesuai harapan.					
2.	Pelatih yang dipilih memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya.					
3.	Peserta pelatihan diseleksi berdasarkan kualifikasi yang sesuai.					
4.	Saya memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.					
5.	Dalam pelaksanaan pelatihan yang selama ini dilakukan, materi yang diberikan sesuai yang dibutuhkan karyawan.					
6.	Metode pelatihan yang digunakan selama ini sesuai dengan jenis pelatihan yang dibutuhkan.					
7.	Pelatihan membantu saya dalam menghadapi kendala dalam bekerja.					
8.	Saya mengetahui bagaimana melaksanakan pekerjaan yang efisien setelah mengikuti pelatihan yang diberikan					

	perusahaan.					
9.	Kemampuan saya meningkat setelah mengikuti pelatihan.					
10.	Saya memiliki wawasan yang luas terhadap pekerjaan saya setelah mengikuti kegiatan pelatihan.					

VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Prestasi kerja menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir karyawan.					
2.	Karir saya bisa meningkat apabila saya selalu meningkatkan prestasi kerja saya.					
3.	Perusahaan selalu memberikan informasi tentang berbagai peluang promosi yang diberikan.					
4.	Setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam setiap promosi.					
5.	Para atasan berlaku adil terhadap pengembangan karir karyawan.					
6.	Sistem karir yang ada di perusahaan ini sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.					
7.	Kesetiaan terhadap organisasi juga menjadi tolak ukur dalam pengembangan karir karyawan.					
8.	Saya memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan.					
9.	Mentor selalu membantu karyawan dalam meningkatkan karirnya.					
10.	Saya selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan saya.					

VARIABEL KINERJA

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Saya selalu berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan					
2.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan..					
3.	Saya selalu berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas.					
4.	Saya selalu mengerjakan tugas sesuai dengan kualitas yang diinginkan oleh perusahaan					
5.	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu.					
6.	Saya selalu berusaha memperbaiki kesalahan yang pernah saya lakukan dalam melaksanakan pekerjaan.					

7.	Saya selalu bekerja sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.					
8.	Saya merasa dapat menyelesaikan tugas sesuai permintaan pimpinan.					
9.	Atasan selalu mengawasi kinerja saya tanpa adanya tekanan yang saya rasakan.					
10.	Saya bersedia untuk membantu sesama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan					

35.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
36.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
38.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40.	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	48
41.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
42.	5	4	5	4	4	4	4	4	4	1	39
43.	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	45
44.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
45.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46.	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	44
47.	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	39
48.	5	4	4	5	5	5	4	4	5	1	42
49.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
50.	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	45
51.	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	43
52.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
54.	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
55.	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	47
56.	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
57.	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42
58.	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	37
59.	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
60.	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48

35.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
36.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37.	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	43
38.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40.	4	1	1	4	4	4	4	4	4	5	35
41.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
42.	4	4	4	5	4	1	4	4	4	4	38
43.	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	43
44.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
45.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46.	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
47.	1	1	4	5	2	2	1	4	1	1	22
48.	2	1	1	5	1	1	4	4	4	4	27
49.	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	46
50.	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37
51.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
52.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
54.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
55.	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
56.	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48
57.	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
58.	1	1	1	4	1	2	4	4	4	4	26
59.	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	48
60.	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	47

35.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
36.	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	34
37.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
38.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40.	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	45
41.	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	47
42.	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	43
43.	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
44.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
45.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46.	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
47.	2	2	4	2	1	4	4	4	4	4	31
48.	4	5	4	4	4	4	4	4	1	1	35
49.	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
50.	5	5	4	4	4	1	4	4	1	4	36
51.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
52.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
54.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
55.	4	4	5	4	4	4	1	4	4	4	38
56.	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	47
57.	4	1	4	1	1	4	4	4	4	5	32
58.	4	4	4	1	1	1	1	4	1	4	25
59.	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	44
60.	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	43

X1.8	Pearson Correlation	,477**	,576**	,408**	,309*	,631**	,566**	,768**	1	,467**	,434**	,758**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,001	,016	,000	,000	,000		,000	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X1.9	Pearson Correlation	,508**	,587**	,529**	,498**	,432**	,586**	,440**	,467**	1	,548**	,769**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X1.1 0	Pearson Correlation	,331**	,539**	,456**	,385**	,370**	,416**	,571**	,434**	,548**	1	,734**
	Sig. (2- tailed)	,010	,000	,000	,002	,004	,001	,000	,001	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Total	Pearson Correlation	,694**	,784**	,724**	,640**	,693**	,783**	,803**	,758**	,769**	,734**	1
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

X2.8	Pearson Correlation	,493**	,554**	,623**	,672**	,568**	,582**	,624**	1	,869**	,820**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X2.9	Pearson Correlation	,587**	,623**	,556**	,529**	,608**	,590**	,822**	,869**	1	,918**	,840**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X2.10	Pearson Correlation	,622**	,597**	,528**	,584**	,629**	,602**	,795**	,820**	,918**	1	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Total	Pearson Correlation	,820**	,894**	,826**	,610**	,867**	,856**	,744**	,801**	,840**	,839**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

X3.8	Pearson Correlation	,373**	,363**	,617**	,613**	,602**	,604**	,530**	1	,538**	,438**	,707**
	Sig. (2-tailed)	,003	,004	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X3.9	Pearson Correlation	,524**	,395**	,693**	,728**	,770**	,824**	,511**	,538**	1	,575**	,859**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X3.10	Pearson Correlation	,384**	,210	,422**	,341**	,359**	,435**	,418**	,438**	,575**	1	,551**
	Sig. (2-tailed)	,002	,108	,001	,008	,005	,001	,001	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Total	Pearson Correlation	,717**	,701**	,843**	,910**	,910**	,870**	,677**	,707**	,859**	,551**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

Y.8	Pearson Correlation	,384**	,360**	,362**	,506**	,454**	,622**	,427**	1	,300*	,341**	,580**
	Sig. (2-tailed)	,002	,005	,004	,000	,000	,000	,001		,020	,008	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.9	Pearson Correlation	,591**	,574**	,627**	,613**	,585**	,573**	,634**	,300*	1	,380**	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,020		,003	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.10	Pearson Correlation	,369**	,282*	,564**	,531**	,505**	,601**	,460**	,341**	,380**	1	,587**
	Sig. (2-tailed)	,004	,029	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,003		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Total	Pearson Correlation	,820**	,811**	,873**	,892**	,872**	,796**	,887**	,580**	,785**	,587**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 10. Hasil Uji Reability

Variabel X₁ (Kompetensi)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	10

Variabel X₂ (Pelatihan)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	10

Variabel X₃ (Pengembangan Karir)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	10

Variabel Y (Kinerja)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,919	10

Lampiran 11. Hasil Uji Asumsi Klasik

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1733,547	3	577,849	58,470	,000 ^b
	Residual	553,436	56	9,883		
	Total	2286,983	59			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kompetensi, Pelatihan

Correlations

		Kinerja	Kompetensi	Pelatihan	Pengembangan Karir
Pearson Correlation	Kinerja	1,000	,702	,698	,823
	Kompetensi	,702	1,000	,737	,580
	Pelatihan	,698	,737	1,000	,654
	Pengembangan Karir	,823	,580	,654	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	,000	,000	,000
	Kompetensi	,000	.	,000	,000
	Pelatihan	,000	,000	.	,000
	Pengembangan Karir	,000	,000	,000	.
N	Kinerja	60	60	60	60
	Kompetensi	60	60	60	60
	Pelatihan	60	60	60	60
	Pengembangan Karir	60	60	60	60

Lampiran 12. Hasil uji Regression variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,871 ^a	,758	,745	3,14369	,758	58,470	3	56	,000	1,991

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kompetensi, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
		1	(Constant)	5,501	4,012		1,371	,176	-2,536	13,539				
	Kompetensi	,365	,128	,283	2,857	,006	,109	,621	,702	,357	,188	,440	2,271	
	Pelatihan	,076	,079	,103	,968	,337	-,082	,235	,698	,128	,064	,380	2,629	
	Pengembangan Karir	,439	,066	,592	6,685	,000	,308	,571	,823	,666	,439	,552	1,813	

a. Dependent Variable: Kinerja