



**PENGARUH PENERAPAN *ASSESSMENT* DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. TELKOM
REGIONAL I**

SKRIPSI

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

Oleh :

MUHAMMAD ARFI
NPM: 1715310529

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2022**

Halaman Pengesahan

JUDUL

NAMA

N.P.M

FAKULTAS

PROGRAM STUDI

TANGGAL KELULUSAN



PENGESAHAN TUGAS AKHIR
: PENGARUH PENERAPAN ASSESSMENT DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TELKOM REGIONAL 1

: MUHAMMAD ARFI

: 1715310529

: SOSIAL SAINS

: Manajemen

: 09 Agustus 2022 **DR. H. KADIRUN YAHYA**

DIKETAHUI

DEKAN

KETUA PROGRAM STUDI



Dr. E. Rusiadi, SE., M.Si.



Husni Muharram Ritonga, B.A., M.Sc. M.

DISETUJUI
KOMISI PEMBIMBING

PEMBIMBING I

PEMBIMBING II



Ahmad Aswan Waruwu, S.E., M.S.M.



Annisa Sanny, S.E., M.M.



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Arfi
Npm : 1715310529
Program Studi : Manajemen
Jenjang : S1 (Strata Satu)
Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan Assessment dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkom Regional I

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai di masa yang akan datang. Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, Agustus 2022



Muhammad Arfi



SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Arfi
Npm : 1715310529
Program Studi : Manajemen
Jenjang : S1 (Strata Satu)
Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan Assessment dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Regional I

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat).
2. Memberikan izin hak bebas Royalti Non Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Agustus 2022


Muhammad Arfi





ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh penerapan *assessment* dan pengembangan karir secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom (Persero) Regional I Medan. Skripsi ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan teknik analisis data yang digunakan yaitu Regresi Linear berganda dengan pengujian hipotesis yaitu uji-t dan uji-f. Jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 62 responden. Teknik pengumpulan data dengan cara menyebar kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *assessment* dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom (Persero) Regional I Medan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil analisa berganda di peroleh persamaan $Y = 6,737 + 0,363X_1 + 0,471X_2 + e$. Hasil Uji-t didapatkan variabel *assessment* (X_1) dengan nilai t hitung (2,841) > t tabel (1,67109) dengan signifikansi $0,006 < 0,05$. Dengan demikian keputusan yang diambil yaitu menerima hipotesis alternatif (H_1) dan menolak hipotesis alternatif (H_0). Sedangkan untuk hasil uji-t variabel pengembangan karir (X_2) dengan nilai t hitung (3,622) > t tabel (1,67109). Dengan demikian keputusan yang diambil yaitu menerima hipotesis alternatif (H_2) dan menolak hipotesis alternatif (H_0). Sementara apabila variabel *assessment* dan pengembangan karir di uji secara simultan, maka di dapatkan nilai f hitung (57,228) > f tabel (3,16), dengan demikian keputusan yang diambil yaitu menerima hipotesis alternatif (H_3) dan menolak hipotesis alternatif (H_0). Nilai koefisien determinasi mencapai 0,648 atau sebesar 64,8% yang berarti bahwa variabel penerapan *assessment* dan pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan PT. Telkom (Persero) Regional I Medan. Sementara sisanya sebesar 35,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini.

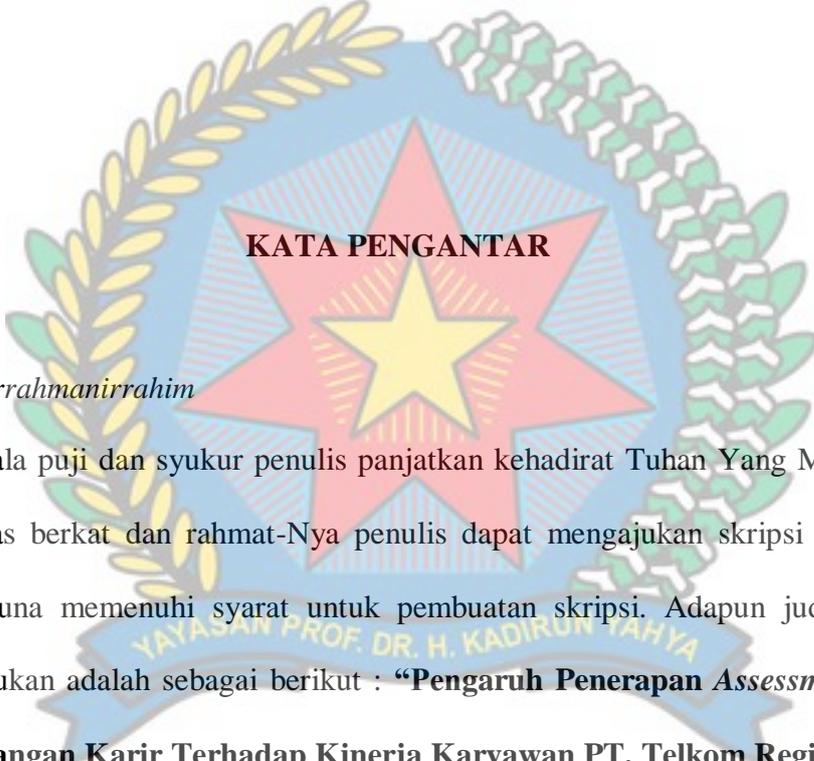
Kata Kunci: *Assessment*, Pengembangan Karir, Kinerja.



ABSTRACT

This study aims to test and analyze the effect of assessment and Career development simultaneously and significantly on employee performance at PT. Telkom (Persero) Regional I Medan. This study uses a quantitative descriptive method with data analysis technique used namely multiple linear regression with hypothesis testing of t-test and F-test the number of samples in this study were 62 respondents with obtaining sampling uses the purposive sampling technique. Data collection technique by distributing questionnaires. The result showed that assessment and career development have a positive and significant influence together on the performance of employees at PT. Telkom (Persero) Regional I Medan. It can be seen from the result of multiple analysis that the question $Y = 6,737 + 0,363X_1 + 0,471X_2 + e$. The result of the t-test obtained assessment variable (X_1) with a value of t count (2,841) > t table (1,67109) with significance of 0,006 < 0,05. Thus, the decision taken is to accept the alternative hypothesis (H_1) and reject the alternative hypothesis (H_0). As for the result of the t-test of the career development variable (X_2) with the value of t count (3,622) > t table (1,67109). Thus, the decision taken is to accept the alternative hypothesis (H_2) and reject the alternative hypothesis (H_0). Meanwhile, if the variable of knowledge and worl experience are tested simultaneously, then the value of F count (57,228) > F table (3,16) is obtained, thus the decision taken is to accept the alternative hypothesis (H_3) and reject the alternative hypothesis (H_0). The value of the coefficient of determination reached 0,648 or 64,8% which means that the assessment and career development variables affect the employees performance of PT. Telkom (Persero) Regional I Medan. While the remaining 35,2% is influenced by other factors outside of this study.

Keyword: *Assessment, Career Development, and Performance*



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat mengajukan skripsi ini yang disusun guna memenuhi syarat untuk pembuatan skripsi. Adapun judul yang penulis ajukan adalah sebagai berikut : **“Pengaruh Penerapan *Assessment* dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Regional I.”**

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam pembuatan skripsi ini nantinya akan menghadapi banyak permasalahan dan kesulitan, yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Untuk itu, bantuan dan bimbingan dari semua pihak sangat saya harapkan dan kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E., M.M., selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Bapak Dr. E. Rusiadi, S.E., M.Si., CiQar., CIQnR., CIMMR., selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Bapak Husni Muharram Ritonga, B.A., M.Sc.M., selaku ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
4. Bapak Ahmad Aswan Waruwu, S.E., M.S.M., selaku Dosen Pembimbing I (satu) yang telah banyak memberikan masukan dan meluangkan waktu membimbing penulis.

- 
5. Ibu Annisa Sanny, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing II (dua) yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan pengarahan kepada penulis dalam penulisan skripsi.
 6. Pimpinan dan Karyawan PT. TELKOM (persero) Regional I yang dengan tulus memberi pengarahan dan bimbingannya

Penulis juga menyadari bahwa kesalahan dalam pengetikan maupun penyampaian dalam penulisan skripsi ini yang disengaja maupun yang tidak disengaja oleh penulis yang mempunyai keterbatasan. Akhirnya penulis mengharapkan semoga dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.

Terimakasih.

Medan, Agustus 2022

Muhammad Arfi
NPM. 1715310529



DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	i
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN	ii
SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	8
1. Batasan Masalah.....	8
2. Rumusan Masalah	9
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
1. Tujuan Penelitian	9
2. Manfaat Penelitian.....	10
E. Keaslian Penelitian	11
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Landasan Teori	12
1. Kinerja	12
a. Pengertian Kinerja	12
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	13
c. Indikator Kinerja.....	16
2. <i>Assessment</i>	17
a. Pengertian <i>Assessment</i>	17
b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja.....	17
c. Indikator Penilaian Kinerja	18
3. Pengembangan Karir	19
a. Pengertian Pengembangan Karir	19
b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	20
c. Indikator Pengembangan Karir.....	22
B. Penelitian Terdahulu	22
C. Kerangka Konseptual.....	24

D. Hipotesis.....	27
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	28
A. Pendekatan Penelitian	28
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	28
C. Populasi dan Sampel	29
1. Populasi	29
2. Sampel.....	29
D. Jenis dan Sumber Data.....	30
1. Jenis Data.....	30
2. Sumber Data	30
E. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	31
1. Variabel Penelitian	31
2. Definisi Operasional.....	31
F. Skala Pengukuran	33
G. Teknik Pengumpulan Data.....	33
H. Teknik Analisis Data.....	34
1. Uji Statistik Deskriptif	34
2. Uji Instrumen (Uji Kualitas Data).....	35
3. Uji Asumsi Klasik.....	35
4. Uji Regresi Linear Berganda	38
5. Uji Hipotesis	38
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	40
A. Hasil Penelitian.....	40
1. Gambaran Umum Perusahaan	40
2. Deskripsi Karakteristik Responden.....	51
3. Deskripsi Karakteristik Jawaban Responden	52
4. Analisis Data.....	58
B. Pembahasan	70
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....	74
A. Kesimpulan.....	74
B. Saran	74

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. 1	Point Pencapaian Nilai Kinerja Karyawan PT. Telkom..	4
Tabel 1. 2	Penilai Kinerja Karyawan PT. Telkom Regional I	5
Tabel 2. 1	Penelitian Terdahulu	23
Tabel 3. 1	Waktu Penelitian.....	29
Tabel 3. 2	Definisi Operasional Variabel	32
Tabel 3. 4	Alternatif Jawaban Responden	33
Tabel 4. 1	Karakteristik Responden	51
Tabel 4. 2	Tafsiran Nilai Rata-Rata.....	53
Tabel 4. 3	Jawaban Responden atas Variabel <i>Assessment</i>	53
Tabel 4. 4	Jawaban Responden atas Variabel Pengembangan Karir	55
Tabel 4. 5	Jawaban Responden atas Variabel Kinerja	56
Tabel 4. 6	Hasil Uji Statistik Deskriptif	58
Tabel 4. 7	Hasil Uji Validitas Variabel <i>Assessment</i>	59
Tabel 4. 8	Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir	60
Tabel 4. 9	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja.....	61
Tabel 4.10	Hasil Uji Reliabilitas Variabel <i>Assessment</i>	61
Tabel 4.11	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Pengembangan Karir	62
Tabel 4.12	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja	62
Tabel 4.13	Hasil Uji Normalitas Data	63
Tabel 4.14	Hasil Uji Multikolinieritas.....	65
Tabel 4.15	Hasil Uji Regresi Linear Berganda	66
Tabel 4.16	Hasil Uji Parsial (Uji-t)	68
Tabel 4.17	Hasil Uji Simultan (Uji-F).....	69
Tabel 4.18	Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	70



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	27
Gambar 4.1 Logo PT. Telkom (Persero) Tbk	44
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Telkom (Persero) Regional I Medan.....	46
Gambar 4.3 <i>Histogram</i>	63
Gambar 4.4 <i>P-P Plot</i>	64
Gambar 4.5 <i>Scatter Plot</i>	66

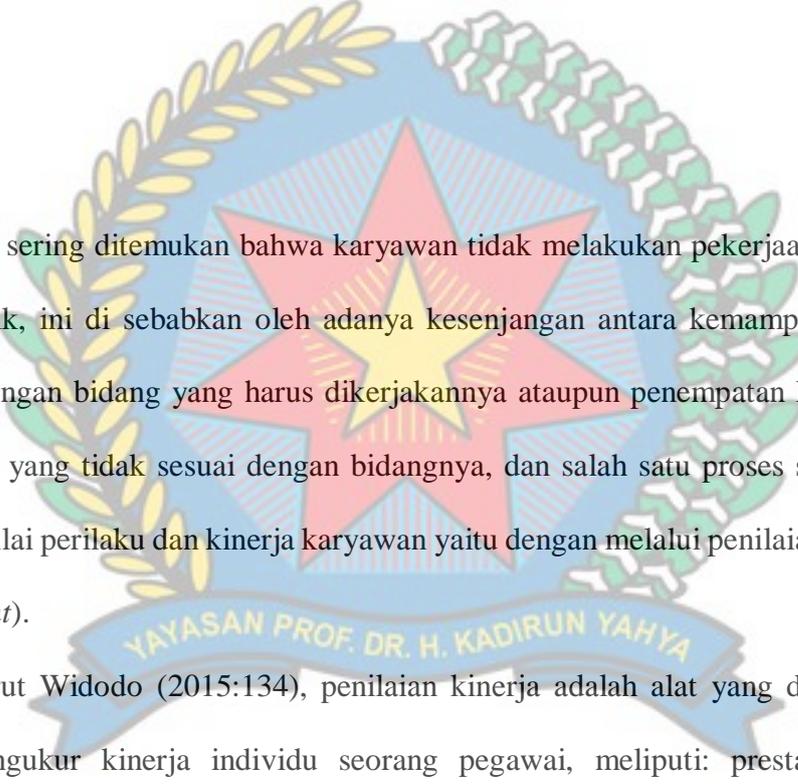


BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sebuah perusahaan sangat berkaitan dengan adanya Sumber Daya Manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam suatu perusahaan karena manusia mampu menggerakkan alat, mengelola suatu organisasi, mengembangkan perusahaan, dan mengelola sumber daya lainnya. Setiap perusahaan menginginkan seluruh Sumber Daya Manusia yang dimilikinya itu berkualitas, mampu bekerja secara efektif dan efisien, serta siap untuk turut berkompetisi dalam era globalisasi ini dan karena alasan tersebut pulalah membuat karyawan dituntut oleh perusahaan untuk mampu bekerja secara optimal agar menghasilkan kinerja yang lebih baik, sebab dengan cara seperti itu perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Serta dengan meningkatkan kinerja karyawan, diharapkan perusahaan dapat semakin berkembang. Sehingga dapat dikatakan semakin baik kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, maka akan semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut.

Kinerja berasal dari istilah *job performance* atau *actual performance* yaitu prestasi kerja atau kinerja sebenarnya dari pegawai/karyawan, maka dapat dijelaskan bahwa pengertian dari kinerja menurut Kasmir (2016:182) adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah berhasil dicapai oleh seorang karyawan/pegawai dalam menyelesaikan segala tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya pada suatu periode tertentu.



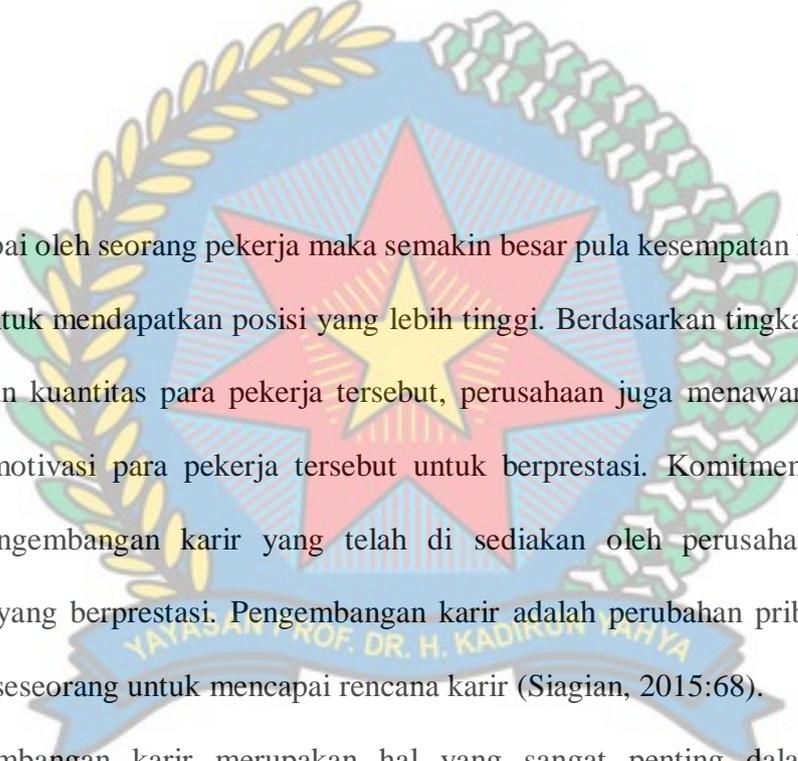
Tetapi sering ditemukan bahwa karyawan tidak melakukan pekerjaan mereka dengan baik, ini disebabkan oleh adanya kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki dengan bidang yang harus dikerjakannya ataupun penempatan karyawan yang salah yang tidak sesuai dengan bidangnya, dan salah satu proses sistematis untuk menilai perilaku dan kinerja karyawan yaitu dengan melalui penilaian kinerja (*assessment*).

Menurut Widodo (2015:134), penilaian kinerja adalah alat yang digunakan untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai, meliputi: prestasi kerja, keahlian, perilaku, dan kepemimpinan.

Rahab et al (2011:112) menjelaskan bahwa penilaian kinerja memiliki peranan penting dalam dunia usaha karena dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategis dan penerapannya selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mengungkap kelemahan atau kekurangan yang masih ada pada suatu organisasi yang untuk selanjutnya akan dilakukan perbaikan di masa yang akan datang.

Selain itu, penilaian kinerja juga mampu memverifikasi perilaku dan kinerja karyawan apakah telah memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Karyawan tentu menginginkan umpan balik (*feedback*) dengan hasil kerjanya. Sebagai acuan kinerja ke depan, dengan menerapkan sistem penilaian kinerja tetap diharapkan kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

Meningkatnya kinerja karyawan tidak hanya terlepas dari penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan, tetapi juga dari rangsangan terhadap peningkatan karir karyawan tersebut. Hal tersebut dikarenakan, semakin tinggi nilai atau kualitas



yang di capai oleh seorang pekerja maka semakin besar pula kesempatan karyawan tersebut untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi. Berdasarkan tingkat kinerja, kualitas dan kuantitas para pekerja tersebut, perusahaan juga menawarkan janji untuk memotivasi para pekerja tersebut untuk berprestasi. Komitmen tersebut berupa pengembangan karir yang telah di sediakan oleh perusahaan untuk karyawan yang berprestasi. Pengembangan karir adalah perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir (Siagian, 2015:68).

Pengembangan karir merupakan hal yang sangat penting dalam setiap perusahaan, dan setiap karyawan dalam pekerjaannya masing-masing akan sangat tertarik suatu saat akan berada pada jenjang yang lebih tinggi baik dari segi jabatan, materil maupun immateriil. Namun untuk mencapai semua itu, karyawan di tuntut untuk dapat bekerja yang lebih baik lagi, jika karyawan mendapatkan pengembangan karir yang baik maka kinerja karyawan juga akan semakin maksimal dan hasilnya akan berdampak pada kemajuan perusahaan.

Penelitian ini dilakukan di PT. Telkom Regional I memiliki wilayah kerja di Sumatera Utara dan Medan. PT. Telkom merupakan Badan Usaha Milik Negara dan penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia yang mempunyai *customer* di setiap daerah. Sebagai perusahaan komunikasi besar saat ini, PT. Telkom memahami pentingnya hubungan dan pemeliharaan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. PT. Telkom Regional 1 Sumatera Utara percaya bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada sejauh mana seluruh karyawan mematuhi visi, misi, inisiatif strategis dan nilai-nilai yang diinginkan untuk pertumbuhan dan perkembangan dalam organisasi. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, PT. Telkom regional I secara berkesinambungan

selalu berusaha untuk terus mengembangkan SDM yang ada sekaligus membangun hubungan ketenagakerjaan yang baik dengan para karyawan. Oleh karena itu, karyawan perlu lebih profesional untuk mencapai tujuan perusahaan.

Selama ini untuk mengukur kinerja karyawan, PT. Telkom Regional 1 Sumatera Utara menggunakan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (CBHRM) yang telah digunakan sejak tahun 2004, awalnya untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Pada PT Telkom wilayah I Sumatera, adapun poin pencapaian untuk menilai kinerja karyawan dihasilkan melalui konversi sebagai berikut:

Tabel 1.1
Point Pencapaian Nilai Kinerja Karyawan PT. Telkom, Tbk

Range Nilai (%)	Nilai Prestasi	Keterangan
≥ 110	P1	Istimewa
≥ 103 s.d < 110	P2	Baik Sekali
≥ 90 s.d < 103	P3	Baik
≥ 90 s.d < 96	P4	Kurang
< 90	P5	Kurang Sekali

Sumber: PT. Telkom, Tbk. Kantor Devisi Regional I Sumatera Utara, 2022

Penilaian kinerja secara langsung melibatkan karyawan, atasan langsung, rekan kerja dan bawahan. Sumber data yang diterima dari PT. Telekomunikasi, Tbk. Kantor Wilayah I Medan 2018-2020 diukur setiap tahun dalam bentuk nilai kerja harian yang dikenal dengan nilai kerja individu (NKI). NKI adalah bentuk kinerja pegawai dalam jangka waktu tertentu yang tercermin dalam batas prestasi kinerja, P1 kinerja khusus, P2 kinerja sangat baik, P3 kinerja baik (cukup), P4 kinerja kurang, dan P5 kinerja. kinerja yang sangat kurang. Pengendalian penginputan data NKI ke dalam kegiatan HRIS dikendalikan dan dikoordinasikan oleh unit pusat HC atau unit yang ditunjuk oleh Direktur Manajemen Sumber Daya Manusia.

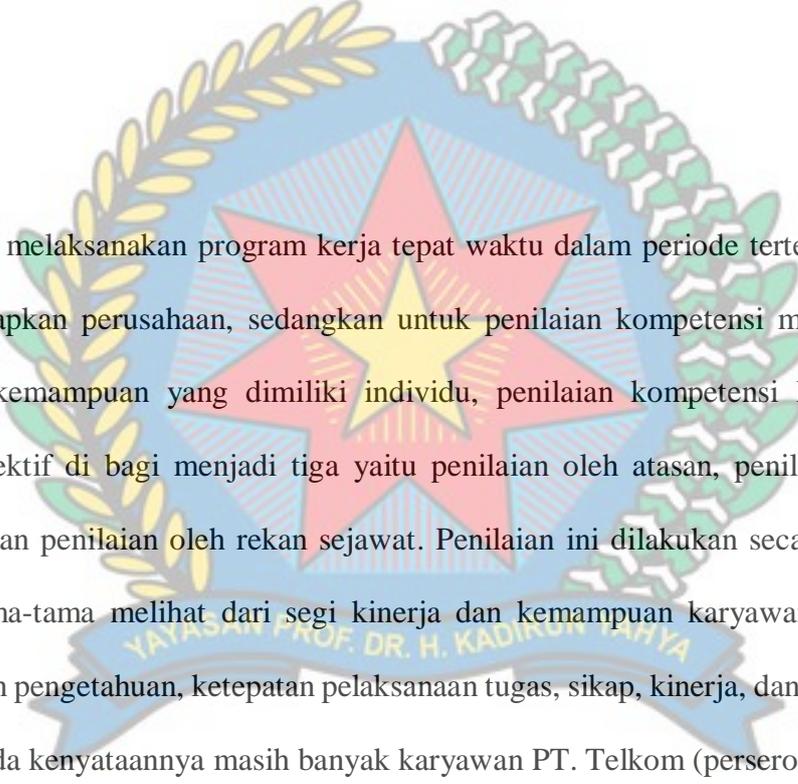
Tabel 1.2
Penilaian Kinerja Karyawan
PT. Telkom, Tbk. Kantor Devisi Regional I Sumatera Utara
Tahun 2018-2020

Penilaian Kinerja	2018	2019	2020
P1	16%	14%	13%
P2	43%	39%	39%
P3	37%	40%	40%
P4	4%	7%	7%
P5	0%	0%	1%

Sumber: PT. Telkom, Tbk. Kantor Devisi Regional I Sumatera Utara, 2022

Dilihat dari Tabel 1.2 di atas, Persentase Nilai Kinerja karyawan secara umum dapat dilihat bahwa kinerja karyawan dari tahun 2018-2020 mengalami penurunan. Kondisi ini terlihat dari P1 yang merupakan kategori kinerja istimewa mengalami penurunan dari tahun 2018 hingga tahun 2020. Kemudian P2 yang mengalami penurunan di tahun 2019 dan P3 yang mengalami peningkatan pada tahun 2019 dan pada tahun 2020. P4 mengalami peningkatan pada tahun 2019 dan 2020, sedangkan P5 mengalami peningkatan 2021. Hal ini menunjukkan adanya kinerja karyawan yang mengalami penurunan, penurunan kinerja karyawan bisa saja terjadi dikarenakan kualitas kerja karyawan yang menurun. Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan sering mengalami masalah kebosanan karena karyawan terus menerus melakukan pekerjaan yang sama. Hal ini menyebabkan kebosanan pada karyawan dengan masalah sehari-hari dan situasi yang monoton, yang pada akhirnya menurunkan semangat kerja karyawan dan dengan demikian mempengaruhi kualitas kerja karyawan.

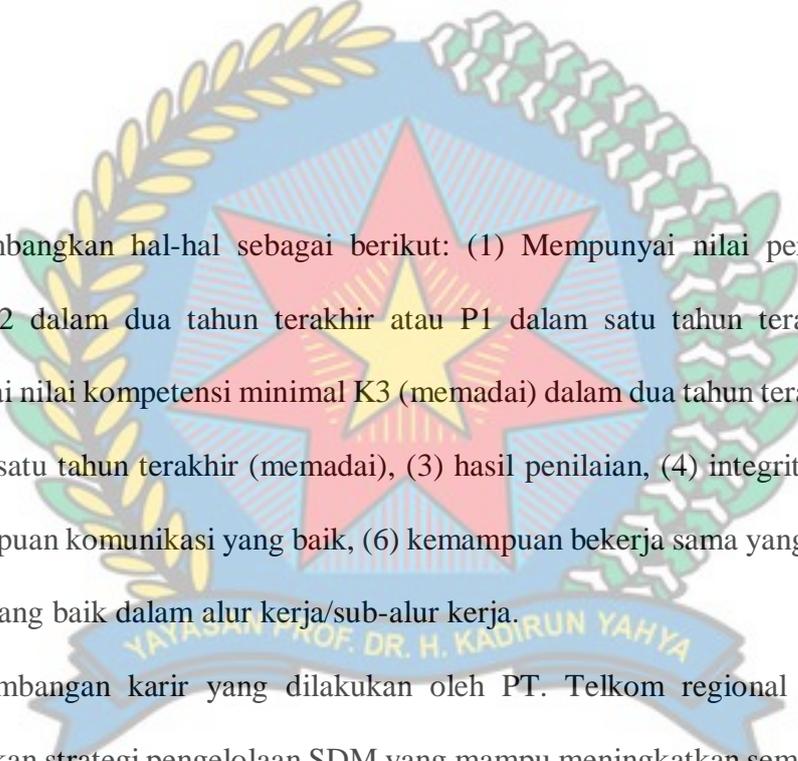
Berbicara tentang penilaian kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia dinilai dari 2 (dua) aspek, yaitu performansi dan kompetensi. Penilaian performansi dihasilkan dari penilaian apakah karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai



target atau melaksanakan program kerja tepat waktu dalam periode tertentu yang telah ditetapkan perusahaan, sedangkan untuk penilaian kompetensi merupakan penilaian kemampuan yang dimiliki individu, penilaian kompetensi karyawan secara objektif di bagi menjadi tiga yaitu penilaian oleh atasan, penilaian oleh bawahan dan penilaian oleh rekan sejawat. Penilaian ini dilakukan secara *online* dan pertama-tama melihat dari segi kinerja dan kemampuan karyawan, seperti penguasaan pengetahuan, ketepatan pelaksanaan tugas, sikap, kinerja, dan lain-lain. Namun pada kenyataannya masih banyak karyawan PT. Telkom (persero) regional I Medan yang akan dinilai tidak mengetahui teknis penerapan penilaian kinerja dan tujuannya secara menyeluruh, terutama karyawan yang baru bergabung pada PT. Telkom, hal tersebut di karenakan sistem penilaian kinerja yang dibuat tidak dikomunikasikan kepada orang-orang yang terlibat. Dengan tidak adanya sosialisasi atau pemberitahuan terkait penilain kinerja, hal tersebut membuat karyawan yang akan dinilai tidak memiliki target dalam meningkatkan prestasi kinerja karena ketidaktahuan akan hal tesebut. Sehingga berdampak pada kinerja organisasi di mana karyawan tidak mempunyai target yang spesifik terkait tugas yang diterimanya.

Adapun faktor lain yang menjadi penyebab terjadinya penurunan kinerja karyawan PT. Telkom Regional I Medan saat ini yaitu dikarenakan oleh pengembangan karir yang ada untuk karyawan.

Pengembangan karir merupakan cara bagi perusahaan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan dalam mengembangkan kompetensi yang dimiliki sebagai langkah untuk mengejar karir agar dapat mendukung pencapaian dari tujuan perusahaan. Perusahaan dalam pengembangan karir karyawan



mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: (1) Mempunyai nilai performansi minimal P2 dalam dua tahun terakhir atau P1 dalam satu tahun terakhir, (2) Mempunyai nilai kompetensi minimal K3 (memadai) dalam dua tahun terakhir atau K2 dalam satu tahun terakhir (memadai), (3) hasil penilaian, (4) integritas tinggi, (5) kemampuan komunikasi yang baik, (6) kemampuan bekerja sama yang baik, (7) Keahlian yang baik dalam alur kerja/sub-alur kerja.

Pengembangan karir yang dilakukan oleh PT. Telkom regional I Medan menggunakan strategi pengelolaan SDM yang mampu meningkatkan semangat dan gairah kerja seseorang yaitu dengan menggunakan strategi pola karier sebagai bentuk perlakuan adil dalam berkarir. Hal tersebut tertuang pada Surat Keputusan Direksi No. KD.21/PS180/SDM/12/98 tanggal 11 September 1998, tentang pola karir karyawan. Namun kenyataannya, berdasarkan hasil *pra-survey* awal diperoleh informasi bahwasannya strategi yang digunakan masih belum efektif. Hal tersebut di karenakan penerapan sistem pola karir pegawai ini justru menyebabkan terjadinya percepatan kenaikan jenjang karir bagi pegawai yang beprestasi dan tidak pernah puas dengan posisi karir yang saat ini diperoleh.

Sehingga akibat dari percepatan jenjang karir tersebut sering terjadi penumpukan (penggelembungan) pada level tengah (*middle management*), yang apabila hal tersebut terjadi, maka akan mengakibatkan struktur organisasi menjadi tidak sesuai dengan hirarki piramid, yang dapat membuat visi, misi dan tujuan organisasi sulit untuk tercapai.

Penilaian kinerja (*assessment*) dan pengembangan karir yang tepat, merupakan hal-hal yang sangat penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Menyadari akan

berbagai hal tersebut maka dalam penelitian ini, peneliti memilih PT. Telkom, Tbk. Kantor Regional I Sumatera Utara sebagai objek penelitian.

Dari uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut dengan judul: **“Pengaruh Penerapan *Assessment* dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Regional I”**.

B. Identifikasi Masalah

Dari penjelasan latar belakang masalah di atas, terlihat dengan jelas terdapat masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian ini, sehingga dalam hal ini peneliti akan mengidentifikasinya sebagai berikut:

1. Terjadinya penurunan kinerja karyawan PT. Telkom regional I Medan dikarenakan kualitas kerja karyawan yang menurun.
2. Masih banyak karyawan PT. Telkom (persero) regional I Medan yang akan dinilai tidak mengetahui teknis penerapan penilaian kinerja dan tujuannya secara menyeluruh, terutama karyawan yang baru bergabung pada PT. Telkom
3. Penerapan strategi pengembangan karir pada PT. Telkom dapat dikatakan masih belum efektif, mengingat hal tersebut dapat mengakibatkan terjadinya penumpukan (pengelembungan) pada level tengah (*middle management*).

C. Batasan Masalah dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Batasan masalah bertujuan untuk memperkecil/mengkhususkan suatu pokok yang menjadi masalah pada penelitian agar penelitian menjadi lebih terarah, sekaligus mempermudah dalam menguraikan pembahasan sehingga tujuan dalam penelitian dapat tercapai. Adapun batasan masalah dari penelitian ini:

- 1) Variabel terikat: Kinerja (Y)
- 2) Variabel bebas: *Assessment* (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2)
- 3) Objek penelitian: PT. Telkom Regional I Medan
- 4) Metode penelitian: Kuantitatif

2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah merupakan pertanyaan-pertanyaan mengenai ruang lingkup masalah penelitian yang hendak dicari jawabannya. Dalam hal ini, yang menjadi rumusan masalah pada penelitian berdasarkan pada latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas adalah sebagai berikut:

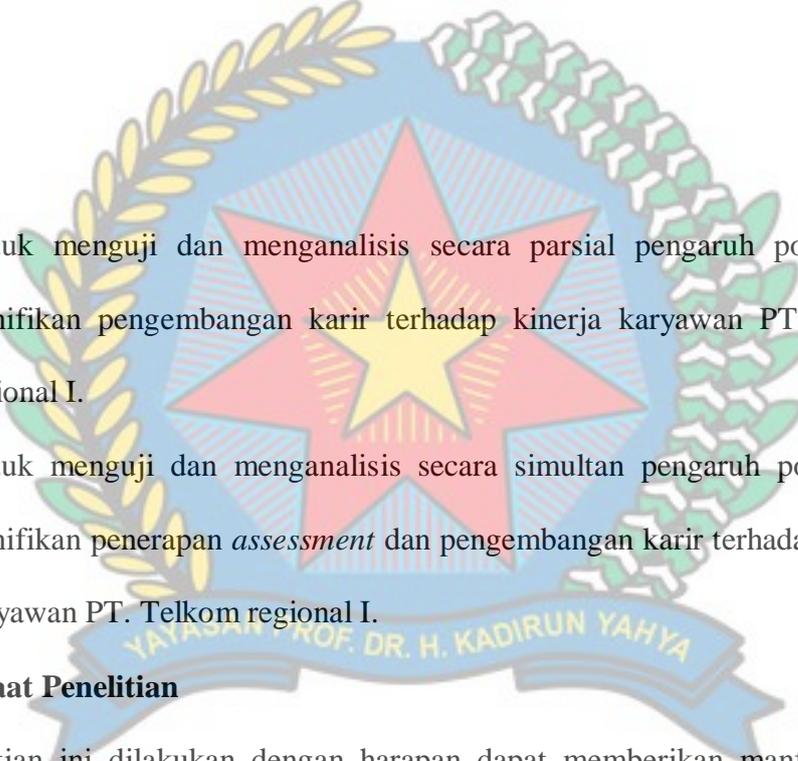
- 1) Apakah penerapan *assessment* secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Regional I?
- 2) Apakah pengembangan karir secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Regional I?
- 3) Apakah penerapan *assessment* dan pengembangan karir secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Regional I?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan pasti selalu memiliki tujuan, hal tersebut di maksudkan untuk mengungkapkan sasaran apa saja yang ingin di capai dari suatu penelitian berdasarkan dari isi dan rumusan masalah, dan tujuan dari penelitian ini:

- 1) Untuk menguji dan menganalisis secara parsial pengaruh positif dan signifikan penerapan *assessment* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom regional I.

- 
- 2) Untuk menguji dan menganalisis secara parsial pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Telkom regional I.
 - 3) Untuk menguji dan menganalisis secara simultan pengaruh positif dan signifikan penerapan *assessment* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Telkom regional I.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat yang berguna bagi seluruh pihak, baik dalam perkembangan bidang ilmu maupun dalam pengambilan kebijakan. Manfaat dilakukannya penelitian ini adalah:

1) Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan sekaligus wawasan bagi peneliti dalam memahami manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan penilaian kinerja karyawan (*assessment*), pengembangan karir dan kinerja karyawan.

2) Bagi PT. Telkom regional I:

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pimpinan perusahaan PT. Telkom regional I Medan, khususnya yang berkaitan dengan penilaian kinerja (*assessment*) dan pengembangan karir karyawan, sehingga dapat memudahkan PT. Telkom regional I Medan dalam melakukan pengambilan kebijakan yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

3) Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang memiliki niat untuk melakukan penelitian dengan pembahasan yang sama pada masa yang akan datang.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian yang dilakukan memiliki berbagai kemiripan dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Nuradhawati (2017), dengan judul penelitian “Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Peningkatan Kinerja Aparatur Daerah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis” sedangkan penelitian ini berjudul “Pengaruh penerapan *Assessment* dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom regional I”. Perbedaan penelitian ini terletak pada:

1. Variabel Penelitian: Penelitian terdahulu menggunakan 2 (dua) variabel bebas, yaitu: penilaian prestasi kerja dan pengembangan karir. Dengan 1 (satu) variabel terikat yaitu: Kinerja. Sedangkan penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu: *Assessment* dan Pengembangan Karir dengan 1 (satu) variabel terikat yaitu: Kinerja.
2. Jumlah sampel: Penelitian terdahulu menggunakan 23 responden, sedangkan penelitian ini menggunakan 62 sampel.
3. Waktu penelitian: Penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2017, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2021.
4. Lokasi penelitian: Lokasi penelitian terdahulu pada Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat (BKDD) Kabupaten Ciamis, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. Telkom Regional I Medan.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja dapat dikatakan sebagai sesuatu yang sangat penting bagi kemajuan perusahaan, khususnya kinerja karyawan yang secara langsung akan mampu untuk membawa perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Pengertian kinerja menurut Kasmir (2016:182) adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah berhasil dicapai oleh seorang karyawan/pegawai dalam menyelesaikan segala tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya pada suatu periode tertentu. Sedangkan definisi kinerja menurut Mulyadi (2015:63) merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Moehariono (2014:95) yang mengatakan bahwa kinerja itu adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi dituangkan melalui rencana strategis organisasi.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau kinerja sesungguhnya dari seorang pegawai atau karyawan, dengan demikian dapat dijelaskan bahwa pengertian dari kinerja menurut Mangkunegara (2013:67) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan dari pengertian-pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan bagian dari hasil kerja yang telah di capai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Simanjuntak (2013:36) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas dan Kemampuan Pegawai, yaitu:

Keterampilan individu melakukan kerja yang terdiri atas kemampuan dan keterampilan kerja yang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya. Seperti:

a) Pendidikan atau pelatihan.

Pelatihan adalah sesuatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

b) Etos kerja.

Etika yang berkaitan dengan konsep yang dimiliki oleh individu maupun kelompok untuk menilai apakah tindakan-tindakan yang telah dikerjakan itu salah atau benar, buruk atau baik.

c) Motivasi kerja.

Suatu kondisi atau keadaan dimana dimaksudkan untuk mempengaruhi maupun mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu atau tindakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup seperti yang diinginkan.

d) Sikap mental

Keadaan sehat dan siap melakukan aksi/tindakan atau dapat dianalogikan dengan keadaan seorang gladiator dalam arena laga yang siap menghadapi singa sebagai lawannya dalam pertarungan. Secara harfiah, sikap dipandang dalam kesiapan raga yang dapat diamati.

e) Kondisi fisik pegawai

Kondisi fisik adalah salah satu syarat yang sangat diperlukan dalam setiap usaha peningkatan prestasi kerja karyawan, bahkan dapat dikatakan dasar landasan titik tolak suatu awalan prestasi.

2) Sarana pendukung, yaitu:

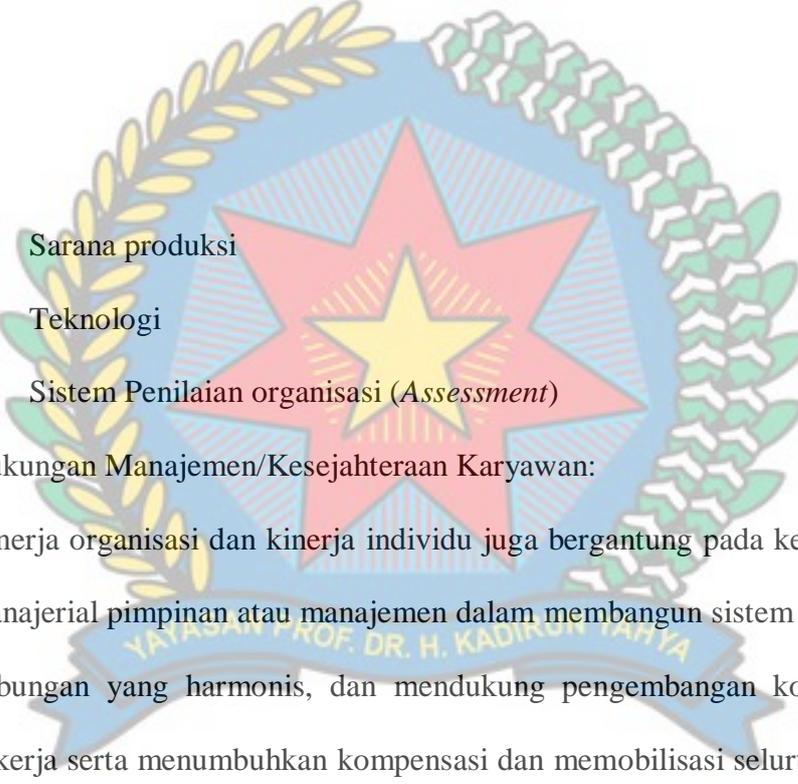
Segala sesuatu yang menjadi penunjang dalam suatu kegiatan yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu:

a) Dukungan dari lingkungan organisasi:

Lingkungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja inspeksi, serta kondisi dan syarat kerja mempengaruhi kinerja seseorang. Pengorganisasian dapat memberikan kejelasan, kemudahan dan kenyamanan kerja, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Seperti:

(1) Keselamatan kerja,

(2) Kesehatan kerja

- 
- (3) Sarana produksi
- (4) Teknologi
- (5) Sistem Penilaian organisasi (*Assessment*)

b) Dukungan Manajemen/Kesejahteraan Karyawan:

Kinerja organisasi dan kinerja individu juga bergantung pada kemampuan manajerial pimpinan atau manajemen dalam membangun sistem kerja dan hubungan yang harmonis, dan mendukung pengembangan kompetensi pekerja serta menumbuhkan kompensasi dan memobilisasi seluruh tenaga kerja untuk bekerja secara optimal, seperti:

- (1) Upah atau gaji,
- (2) Jaminan sosial
- (3) Jenjang Karir (pengembangan karir)
- (4) Keamanan kerja

c) Sarana dan Prasarana

Sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama atau pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja. Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya produksi. Sehingga dapat dikatakan bahwa sarana dan prasarana merupakan hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

c. Indikator Kinerja

Dalam mengukur kinerja karyawan, terdapat enam indikator menurut Kasmir (2016:208), yaitu:

1) Kualitas (mutu)

Kualitas adalah tingkat di mana proses atau hasil suatu kegiatan diselesaikan mendekati kesempurnaan.

2) Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja juga dapat dilakukan dengan melihat kuantitas (*quantity*) yang dihasilkan seseorang.

3) Waktu (jangka waktu)

Untuk beberapa jenis pekerjaan, ada batasan waktu penyelesaian pekerjaan. Artinya, tenggang waktu kerja minimal dan maksimal harus dipenuhi.

4) Kerja sama antar karyawan

Dalam hubungan ini, mengukur apakah seorang karyawan mampu mengembangkan rasa saling menghormati, niat baik, dan kerjasama.

5) Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan oleh setiap aktivitas perusahaan dianggarkan sebelum aktivitas dimulai.

6) Pengawasan

Dengan mengawasi karyawan, mereka merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, dan jika ada penyimpangan, lebih mudah untuk mengoreksinya dan memperbaikinya secepat mungkin.

2. *Assessment*

a. **Pengertian Penilaian (*Assessment*)**

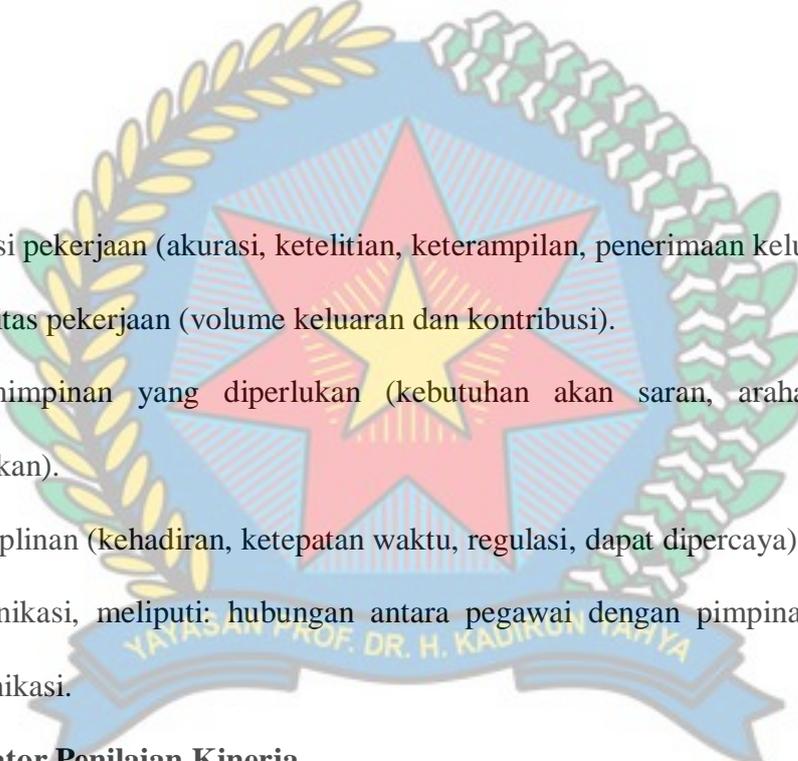
Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut (Fahmi, 2016: 203). Menurut Widodo (2015:134), penilaian kinerja adalah alat yang digunakan untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai, meliputi: prestasi kerja, keahlian, perilaku, dan kepemimpinan.

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Dessler (2013:284), yang mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses dalam mengevaluasi kinerja pegawai saat ini atau kinerja pegawai yang terdahulu yang dibandingkan dengan standar kinerja yang ada. Sedangkan menurut Sanjaya (2011:242), penilaian merupakan bagian kecil dari evaluasi, dan lebih luas dari pengukuran yang meliputi kegiatan interpretasi dan representasi data pengukuran.

Berdasarkan dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian memiliki definisi sebagai cara/upaya sistematis dan sistemik yang dilakukan/diambil oleh perusahaan dengan melalui pengumpulan data atau informasi yang valid dan reliabel, yang selanjutnya data atau informasi tersebut diolah yang akan digunakan oleh perusahaan sebagai upaya mengambil dan melakukan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan terhadap kinerja karyawan/perusahaan.

b. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja**

Menurut Widodo (2015:135), ada beberapa faktor yang mampu mempengaruhi penilaian kinerja karyawan, seperti:

- 
- 1) Prestasi pekerjaan (akurasi, ketelitian, keterampilan, penerimaan keluaran).
 - 2) Kuantitas pekerjaan (volume keluaran dan kontribusi).
 - 3) Kepemimpinan yang diperlukan (kebutuhan akan saran, arahan untuk perbaikan).
 - 4) Kedisiplinan (kehadiran, ketepatan waktu, regulasi, dapat dipercaya).
 - 5) Komunikasi, meliputi: hubungan antara pegawai dengan pimpinan, media komunikasi.

c. Indikator Penilaian Kinerja

Widodo (2015:140), menjelaskan bahwa sistem penilaian kinerja memiliki karakteristik yang efektif untuk digunakan yang dalam hal ini akan digunakan oleh peneliti sebagai indikator dari penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kriteria yang terkait dengan pekerjaan

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus relevan/valid dengan pekerjaannya.

- 2) Ekspektasi Kinerja

Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.

- 3) Standardisasi

Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada dibawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.

- 4) Penilaian yang cakap

Tanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja karyawan harus diberikan kepada satu atau lebih individu yang secara langsung mengamati kinerja.

5) **Komunikasi terbuka**

Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang sebetapa baik kinerja mereka.

6) **Akses karyawan terhadap hasil penilaian**

Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian, memberikan kesempatan untuk mendeteksi setiap kesalahannya.

7) **Proses pengajuan keberatan**

Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan pengajuan keberatan merupakan langkah penting.

3. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Setiap karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan pasti akan selalu berharap peningkatan dalam bidang pekerjaan yang dijalani terutama dalam karir. Sehingga tidak sedikit karyawan yang selalu berusaha untuk memperbaiki potensi kerja yang ada dalam dirinya menjadi lebih baik, agar suatu saat nanti mendapat balasan dari perusahaan dengan pengembangan karir yang lebih baik dari yang ada sekarang.

Karier merupakan seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya (Rivai dan Sagala, 2016:266). Terdapat dua perspektif tentang karir sebagaimana diuraikan sebagai berikut: Dari satu perspektif, karir adalah serangkaian pekerjaan yang dijalani seseorang selama hidupnya yang disebut dengan karir obyektif. Sedangkan dari sudut pandang lain, pekerjaan mencakup perubahan nilai, sikap dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia, yang disebut pekerjaan subjektif. Kedua perspektif ini meletakkan fokus pada individu. Keduanya juga menganggap bahwa orang-orang

memiliki kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karir mereka (Marwansyah, 2015:170).

Pengembangan karir adalah perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir (Siagian, 2015:68). Sedangkan Widodo (2015:53) menjelaskan pengertian dari pengembangan karir yaitu rangkaian aktivitas sepanjang hidup yang memiliki kontribusi untuk menggali, memantapkan, mensukseskan dan mewujudkan suatu karir.

Sehingga berdasarkan dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan segala bentuk aktivitas yang bertujuan untuk membantu karyawan/pegawai dalam mencapai rencana masa depan karir/posisi karyawan di perusahaan tempat mereka bekerja agar karyawan dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2015:69) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1) Prestasi Kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar 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

Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3) Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4) Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam organisasi 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) Pengunduran diri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir

c. Indikator Pengembangan Karir

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur pengembangan karir dalam penelitian ini, menurut Siagian (2015:71) terdiri dari:

1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil dapat terwujud apabila kriteria promosi berdasarkan atas pertimbangan yang objektif, rasional dan transparan.

2) Keperdulian para atasan langsung

Pada dasarnya seluruh karyawan menginginkan keterlibatan langsung dari para atasan pada mereka dalam perencanaan karir dengan memberikan umpan balik kepada para karyawan dalam pelaksanaan tugas masing-masing.

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.

4) Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat yang harus digunakan untuk menumbuhkan minat karyawan dalam pengembangan karir yaitu melalui pendekatan yang fleksibel dan proaktif.

5) Tingkat kepuasan.

Ukuran keberhasilan karyawan berbeda-beda, hal tersebut dikarenakan tingkat kepuasan karyawan yang juga berbeda-beda.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat

mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang satu jenis. Berikut ini adalah tabel

2.1 perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
1	Wilandari, dkk (2021)	Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jaya Mandiri Rekabuana Di Cilandak	Variabel Bebas: Penilaian Kinerja (X) Variabel terikat: Kinerja (Y)	Regresi linear sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penilaian kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
2	Mahmud, Et al (2019)	<i>Impact of training needs assessment on the performance of employees: Evidence from Bangladesh</i>	Variabel Bebas: Penilaian (X) Variabel Terikat: Kinerja (Y)	<i>Ordinary least square (OLS) technique</i>	Studi ini menunjukkan bahwa TNA / Assessment berperan positif dalam meningkatkan kinerja pegawai.
3	Prasasti, dkk (2016)	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran (Studi Kasus: Bank Panin KCU Bekasi)	Variabel Bebas: Penilaian Kinerja (X) Variabel Terikat: Kinerja (Y)	Analisis Jalur	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
4	Rani dan Mega (2015)	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Batam Pada Industri Elektronik	Variabel Bebas: Penilaian Kinerja (X) Variabel terikat: Kinerja (Y) Variabel	<i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
5	Yusuf dan Romat (2020)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Telkomsel Regional Jawa Barat	Variabel Bebas: Pengembangan Karir (X) Variabel terikat: Kinerja (Y)	Regresi Linear Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Telkomsel
6	Fuuad dan Ida (2020)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian Di Jakarta	Variabel Bebas: Pengembangan Karir (X) Variabel Terikat: Kinerja (Y)	Regresi Linear Sederhana	Hasil penelitian Menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

No	Nama Penelitian dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
7	Sularmi dan Teul (2020)	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Unibless Indo Multi	Variabel bebas: Pengembangan Karir (X) Variabel Terikat: Kinerja (Y)	Regresi Linear Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
8	Sutoro (2020)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BCA Finance Jakarta	Variabel Bebas: Pengembangan Karir (X) Variabel Terikat: Kinerja (Y)	Regresi Linear Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan BCA Finance Jakarta.
9	Kakui and Hazel (2016)	<i>Effects Of Career Development On Employee Performance In The Public Sector: A Case Of National Cereals And Produce Board</i>	Variabel Bebas: Pengembangan Karir (X) Variabel Terikat: Kinerja (Y)	<i>Descriptive and inferential statistics</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier mempengaruhi kinerja karyawan sendiri dan solusi untuk masalah.
10	Nuradhawati (2017)	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Peningkatan Kinerja Aparatur Daerah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis	Variabel Bebas: Penilaian Prestasi Kerja (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) Variabel Terikat: Kinerja (Y)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel penilaian prestasi kerja (X_1) dan variabel pengembangan karier (X_2) terhadap variabel kinerja (Y)

C. Kerangka Konseptual

Sugiyono (2017:60), menyatakan bahwa kerangka konseptual/berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting dalam

penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen yaitu *Assessment* (X_1) dan Pengembangan karir (X_2) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja (Y).

1. Pengaruh Penerapan *Assessment* Terhadap Kinerja karyawan

Pada suatu perusahaan baik milik swasta maupun pemerintahan, pelaksanaan penilaian kinerja karyawan amat penting dilakukan untuk membantu pihak manajemen lebih mengetahui bagaimana tingkat kinerja karyawan. Dalam mengevaluasi kinerja karyawan perusahaan harus memilih suatu metode yang tepat dengan apa yang akan dinilai, kemudian mempertimbangkan faktor-faktor yang akan sebelum ditetapkan untuk dinilai. Jika hasil penilaian kinerja karyawan benar, adil dan disetujui oleh pihak karyawan dan manajemen perusahaan, maka secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun jika sebaliknya, penilaian kinerja karyawan buruk maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penilaian kinerja memberi kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan *reward* dan promosi karier ketika kinerja mereka dinilai baik. Sementara jika kinerja mereka belum memuaskan, mereka akan mendapatkan masukan dan bimbingan tentang hal-hal mana yang kurang dan bagaimana cara memperbaikinya demi meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian mereka akan terpacu untuk meningkatkan kinerja mereka (Nitasari, 2012).

2. Pengaruh Pengembangan karir Terhadap Kinerja karyawan

Dengan adanya pengembangan karir dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir pada pekerjaannya dengan cara

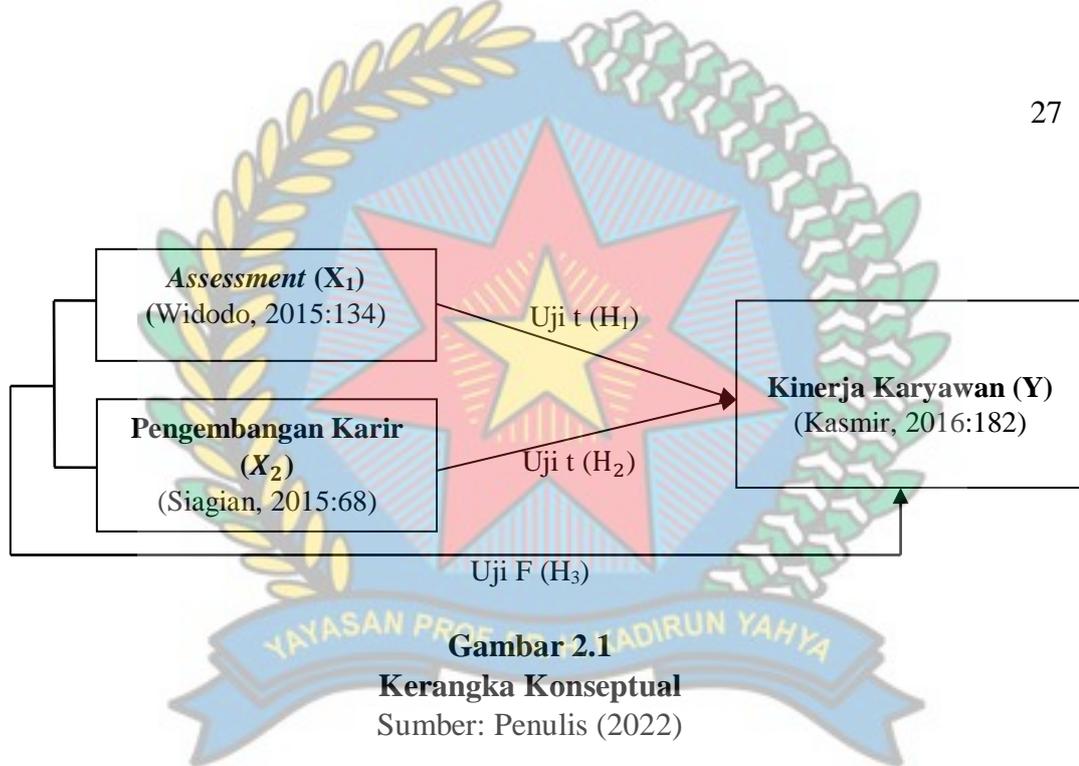
meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

Pentingnya pengembangan karir ini erat hubungannya dengan kinerja karyawan. Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan akan merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas pegawai. Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik.

3. Pengaruh Penerapan *Assessment* dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja akan berbeda pada karyawan yang memiliki motivasi berbeda dapat dikatakan bahwa bagi karyawan yang memiliki motivasi tinggi, penilaian kinerja bisa mendorong untuk meningkatkan kinerjanya. Selain faktor penilaian kinerja yang mampu meningkatkan kinerja karyawan, faktor lain yang juga mampu meningkatkan kinerja karyawan yaitu pengembangan karir. Setiap perusahaan selalu berusaha untuk menumbuhkan kinerja yang sehat di mana hak dan kewajiban karyawan diatur sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peranan dan tanggung jawab karyawannya sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut semakin baik pengembangan karir karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan tersebut.

Berikut ini merupakan kerangka konseptual yang akan menjelaskan perihal variabel-variabel yang akan dibahas di dalam penelitian ini.



D. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:63), Hipotesis merupakan jawaban sementara dari permasalahan yang akan diteliti. Berdasarkan kaitan antara masalah yang dirumuskan maka dapat disusun suatu hipotesis awal dari penelitian ini, yaitu:

- H₁ : Penerapan *assessment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom regional I.
- H₂ : Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom regional I.
- H₃ : Penerapan *assessment* dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom regional I.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Metode pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode pendekatan kuantitatif. Metode ini digunakan untuk mengetahui pengaruh penerapan *assessment* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Telkom regional I. Menurut Sugiyono (2017:8), metode kuantitatif adalah metode yang berdasar filsafat positivisme yang bertujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang dibuat peneliti.

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif. Sugiyono (2017:11) menyatakan bahwa pengertian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun hubungan antara dua variabel atau lebih.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Telkom regional I Medan, yang beralamat di Jl. Prof. DR. HM. Yamin. No.2, Perintis, Kec. Medan Timur, Kota Medan, Sumatera Utara 20232

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juli 2021 hingga selesai. Berikut telah dijelaskan oleh peneliti melalui tabel perencanaan kegiatan dibawah ini:

Tabel 3.1
Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan dan Tahun																				
		Jul' 2021				Agust s/d Sept 2021				Okt' s/d Des 2021				Jan s/d Jul 2022				Agust' 2022				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Pengajuan Judul																					
2	Ijin Pra Riset																					
3	Penyusunan Proposal																					
4	Bimbingan Proposal																					
5	Seminar Proposal																					
6	Pengumpulan Data																					
7	Penyusunan Data																					
8	Bimbingan Skripsi																					
9	Sidang Meja Hijau																					
10	Perbaikan Revisi																					
11	Bimbingan Revisi																					

Sumber: Hasil Pengembangan Penelitian, (2022)

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Menurut Arikunto (2014:173), populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Jadi, dapat disimpulkan bahwa populasi merupakan jumlah dari seluruh subjek yang akan diteliti pada tempat yang akan dilakukannya penelitian. Dengan demikian dapat dikatakan yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah seluruh jumlah karyawan PT. Telkom regional I Medan yang berjumlah 161 orang.

2. Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya (Siyoto dan Muhammad, 2015:64). Dalam hal ini, untuk menentukan besarnya jumlah sampel, peneliti menggunakan rumus *Slovin*, salah satu rumus yang sederhana dan mudah dihitung dengan batas toleransi 10%.

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Di mana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Batas toleransi kesalahan (0,10)

Berdasarkan rumus di atas serta jumlah populasi karyawan PT. Telkom Regional I yang berjumlah 161 karyawan, maka dapat diperoleh jumlah sampel yang akan digunakan sebanyak:

$$n = \frac{161}{1 + 161 (0,10)^2}$$

$$n = \frac{161}{1 + 1,61} = \frac{161}{2,61} = 61,6858237548$$

Dari hasil di atas maka dapat diketahui jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 62 orang / responden.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif, karena data yang diperoleh dari jawaban responden yang di kuantitatifkan, dan dari angka yang diperoleh itu nantinya akan dianalisis lebih lanjut dalam analisis data.

Menurut Kuncoro (2013:145), data kuantitatif adalah data yang diukur dalam suatu skala numerik (angka), yang dapat dibedakan menjadi data interval dan data rasio.

2. Sumber Data

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan berupa data primer, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya (Siyoto dan Muhammad, 2015:67).

Data primer dalam penelitian ini berupa data yang diperoleh langsung dari para karyawan PT. Telkom Regional I Medan berdasarkan hasil kuesioner yang diberikan oleh peneliti dengan pernyataan mengenai *assessment*, pengembangan karir dan kinerja karyawan.

E. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu (objek) yang mempunyai variasi yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, disebut variabel karena ada variasinya (Sugiyono, 2015:2).

Pada penelitian ini terdapat beberapa variabel penelitian, seperti:

a. Variabel bebas

Menurut Sugiyono (2015:39), Variabel bebas merupakan variabel yang menjadi sebab terjadinya perubahan variabel terikat. variabel bebas pada penelitian ini yaitu: *assessment* (X_1) dan pengembangan karir (X_2).

b. Variabel terikat

Menurut Sugiyono (2015:39), Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat, yaitu: kinerja (Y).

2. Definisi Operasional

Menurut Sugiyono (2017:2) menjelaskan bahwa definisi operasional variabel merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan memberi arti atau menspesifikasikan kegiatan atau membenarkan suatu operasional yang diperlukan untuk mengatur variabel tersebut.

Penelitian ini terdiri dari 3 variabel yang akan diteliti, yaitu *assessment* (X_1) dan pengembangan karir (X_2) sebagai variabel bebas, serta kinerja (Y) sebagai variabel terikat. Berikut ini disajikan tabel mengenai konsep dan indikator variabel penelitian yang dicantumkan pada tabel 3.2:

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Pengertian	Indikator	Skala
1	Kinerja	Kasmir (2016:182), yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah berhasil di capai oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan segala tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya pada suatu periode tertentu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas (mutu) 2. Kuantitas 3. Waktu (jangka waktu) 4. Kerja sama antar karyawan 5. Penekanan biaya 6. Pengawasan 	Likert
2	<i>Assessment</i> (X_1)	Widodo (2015:134), menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi: prestasi kerja, keahlian, perilaku dan kepemimpinan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan 2. Ekspektasi Kinerja 3. Standardisasi 4. Penilaian yang cakap 5. Komunikasi terbuka 6. Akses karyawan terhadap hasil penilaian 7. Proses pengajuan keberatan 	Likert

No	Variabel	Pengertian	Indikator	Skala
3	Pengembangan Karir (X ₂)	Menurut Siagian (2015:68), Pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perlakuan yang adil dalam berkarir 2. Kepedulian para atasan langsung 3. Informasi tentang berbagai peluang promosi 4. Adanya minat untuk dipromosikan. 5. Tingkat kepuasan. 	Likert

F. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2017:93), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan *skala likert* mempunyai gradasi dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

Tabel 3.3
Alternatif Jawaban Responden

Simbol	Alternatif Jawaban	Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2017:94)

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan data penelitiannya (Arikunto, 2014:136). Pada penelitian ini penulis

memperoleh dan mengumpulkan data penelitian dengan menggunakan teknik dan alat pengumpulan data berbentuk angket dan studi dokumentasi.

1. Kuesioner (angket)

Kuesioner yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2014:194). Kuesioner yang di pakai dalam penelitian ini adalah model tertutup karena jawaban telah disediakan dan pengukurannya menggunakan *skala likert*.

2. Studi dokumentasi

Berupa buku-buku, dokumen-dokumen pada perusahaan yang berhubungan dengan penelitian ini. Dokumen-dokumen yang digunakan seperti sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi, jumlah karyawan yang ada pada PT. Telkom regional I Medan.

H. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2017:147), analisis data adalah kegiatan setelah data dari seluruh responden atau data lain terkumpul. Data yang akan dianalisis dalam penelitian ini berkaitan dengan ada atau tidaknya pengaruh *assessment* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Telkom regional I Medan. Adapun analisis data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari minimum, maksimum, dan *mean* dari setiap model (Ghozali, 2016:19). Statistik deskriptif mendeskripsikan data menjadi sebuah informasi yang lebih

jasas. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah nilai minimum, nilai maksimum, dan nilai rata-rata (*mean*).

2. Uji Instrumen (Uji Kualitas Data)

Untuk menguji data kuesioner tersebut dapat dilakukan dengan pengujian:

a. Uji Validitas

Uji validitas merupakan persamaan data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang diperoleh langsung yang terjadi pada subyek penelitian (Sugiyono, 2017:267). Menurut Manullang dan Papahan (2014:90), uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner, dimana suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dengan ketentuan nilai corrected item-total correlation $> 0,30$ maka dapat dinyatakan bahwa butir pernyataan valid atau sah.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal, jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu tidak boleh acak. Apabila jawaban terhadap indikator-indikator tersebut dengan acak, maka dikatakan tidak reliabel. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar ($>$) dari 0,60 (Manullang dan Pakpahan, 2014:94).

3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui kelayakan dari suatu model regresi. Sebelum melakukan analisis regresi dilakukan uji asumsi klasik, seperti:

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah pengujian asumsi residual yang berdistribusi normal. Uji normalitas menjadi hal penting karena salah satu syarat pengujian parametrik-test (uji parametrik) adalah data yang memiliki distribusi normal (Sarjono dan Winda, 2011:53). Dalam hal ini, Adapun bentuk distribusi yang digunakan oleh peneliti:

1) Analisis Grafik

Menurut Ghozali (2016:154), cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik *histogram* maupun *normal probability plot* yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Pada grafik histogram, suatu data dapat dikatakan berdistribusi normal jika data tersebut berbentuk lonceng. Sedangkan jika dilihat dari grafik probability plot, suatu data dapat dikatakan berdistribusi normal jika penyebaran titik-titik berada disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

2) Analisis Statistik

Menurut Ghozali (2016:156), uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik *non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S)*.

Pedoman dalam pengambilan keputusan ini adalah:

- a) Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka berdistribusi normal.
- b) Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka distribusi tidak normal.

Uji K-S dilakukan dengan membuat hipotesis:

H_0 : Data residual berdistribusi normal.

H_a : Data residual tidak berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas adalah pengujian untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yang signifikan antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linier berganda. Ketentuan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas yaitu jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10 (atau dibawah 10) dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1 (di atas 0,1), maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas adalah pengujian asumsi residual dengan varians tidak konstan. Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah salah satu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas, namun jika berbeda disebut dengan heterokedastisitas.

Deteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola titik pada garis scatterplot antara ZPRED dan SRESID, di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual yang telah distandarizet. Dengan Asumsi sebagai berikut:

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

4. Uji Regresi Linear Berganda

Dalam analisis regresi berganda ini mempunyai variabel bebas lebih dari satu, untuk menganalisis apakah penerapan *assessment* dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka perumusan model analisis regresi yang digunakan menurut Trihendradi (2013:141):

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

Di mana :

Y = Kinerja

a = Konstanta

b = Koefisien regresi, yaitu besarnya perusahaan yang terjadi pada Y jika satu unit perubahan pada variabel bebas (variabel X)

X_1 = *Assessment*

X_2 = Pengembangan Karir

e = error

5. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji-t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel secara parsial (Umar, 2011:132). Kriteria uji korelasi parsial adalah: tolak H_0 atau terima H_a apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan derajat kesalahan $\alpha < 0,05$ dan terima H_0 atau tolak H_a apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$.

b. Uji Simultan (Uji-F)

Uji korelasi serempak dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara serempak (Umar, 2011:134). Kriteria uji Nilai F_{hitung} akan dibandingkan dengan nilai $F_{tabel} = F(\alpha, n - k - 1)$. dengan Kriteria

uji korelasi serempak adalah tolak H_0 apabila $F_{tabel} < F_{hitung}$ dengan $\alpha = 0,05$ dan terima H_0 apabila $F_{tabel} > F_{hitung}$ dengan $\alpha = 0,05$.

c. Uji Koefisien Determinasi

Sugiyono (2017:109) menjelaskan, uji determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk melakukan pengujian koefisien determinasi (*adjusted R²*) digunakan presentase sumbangan variabel independen yang diteliti terhadap variasi naik turunnya variabel dependen. Jika nilai *adjusted R²* diperoleh bernilai besar atau mendekati 1 itu artinya semakin kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Namun jika sebaliknya, apabila nilai *adjusted R²* bernilai rendah atau mendekati nol itu artinya semakin kecil pula pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. Sejarah Singkat PT. Telkom (Persero)

PT. Telkom merupakan perusahaan penyedia layanan telekomunikasi terkemuka di Indonesia. PT. Telkom adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyediakan berbagai layanan telekomunikasi seperti interkoneksi, jaringan, data, internet dan layanan terkait lainnya. Tujuannya adalah untuk menyediakan layanan jaringan telekomunikasi yang andal serta layanan telekomunikasi dan informasi yang berkualitas tinggi. Telkom merupakan salah satu BUMN yang sahamnya saat ini dimiliki oleh Pemerintah Indonesia (53,6%), dan 46,4% dimiliki Publik, Bank of New York, dan Investor dalam Negeri. Telkom juga menjadi pemegang saham mayoritas di 13 anak perusahaan, termasuk PT. Telekomunikasi Seluler (Telkomsel).

Sejarah Telkom dimulai pada tahun 1856, tepatnya pada tanggal 23 Oktober 1856, ketika telegraf elektromagnetik pertama di Indonesia dihubungkan oleh pemerintah kolonial Belanda ke Batavia (Jakarta) dan Buitenzorg (Bogor). Kemudian pada tahun 1884, pemerintah kolonial Belanda mendirikan perusahaan swasta untuk menyediakan layanan pos dan telegraf domestik dan kemudian layanan telegraf internasional. Layanan telepon diperkenalkan pada tahun 1882. Sampai tahun 1906, layanan telepon disediakan oleh perusahaan swasta dengan lisensi pemerintah selama 25 tahun. Pada tahun 1906, pemerintah kolonial Belanda membentuk sebuah lembaga pemerintah untuk mengendalikan semua layanan pos

dan telekomunikasi di Indonesia. Pada tahun 1961, sebagian besar layanan ini dialihkan ke perusahaan milik negara. Pada tahun 1965 pemerintah memutuskan pemisahan layanan pos dan telekomunikasi ke dalam dua perusahaan milik negara, yaitu PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi.

Pada tahun 1974, PN Telekomunikasi dipecah menjadi dua perusahaan milik negara, Perumtel (Perumtel), yang beroperasi sebagai penyedia layanan telekomunikasi domestik dan internasional, dan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (PT INTI), yang beroperasi sebagai produsen perangkat telekomunikasi. Pada tahun 1980, bisnis telekomunikasi internasional diambil alih oleh PT Perusahaan Satelit Indonesia (Indosat) yang baru didirikan.

Selanjutnya pada tahun 1991, Perumtel mengalami perubahan status menjadi PT Telkom Perseroan Terbatas dengan nama Perusahaan Telkom (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia atau Telkom. Sebelum tahun 1995, operasi bisnis Telkom dibagi menjadi dua belas wilayah operasi, yang dikenal sebagai wilayah Telecom atau Witel. Dari penyedia layanan telepon hingga manajemen dan keamanan properti, setiap Witel bertanggung jawab penuh atas semua aspek bisnis mereka di bidangnya masing-masing.

Pada 1 Juli 1995, Telkom memulai era divisi, tujuh divisi regional dan satu divisi jaringan. Divisi regional (Divre) menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional. Setiap divre Telkom memiliki wilayah sebagai berikut:

- 1) Divre I : Sumatera
- 2) Divre II : Jakarta dan sekitarnya
- 3) Divre III : Jawa Barat

- 
- 4) Divre IV : Jawa Tengah dan DIY
 - 5) Divre V : Jawa Timur
 - 6) Divre VI : Kalimantan
 - 7) Divre VII : Kawasan Timur Indonesia yang meliputi Sulawesi, Bali, Nusantara, Maluku, Papua

Masing-masing dari Divisi Regional tersebut dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi serta bertindak sebagai pusat investasi (Divre) dan pusat keuntungan (Divre *Network*) serta mempunyai laporan keuangan, struktur, dan fungsi internal yang independen pada akhirnya berubah dengan pergeseran kebijakan dalam kekuasaan dari sentralisasi ke desentralisasi.

Kemudian pada tahun 1999, terjadi perubahan besar dalam industri telekomunikasi. Undang-Undang Telekomunikasi No. 36, yang dilaksanakan pada bulan September 2000, merupakan pedoman untuk mengatur reformasi industri telekomunikasi, termasuk liberalisasi industri, memfasilitasi masuknya pemain baru dan mendorong persaingan usaha yang sehat. Reformasi yang dilakukan pemerintah kemudian menghapus kepemilikan bersama PT. Telkom dan Indosat di sebagian besar perusahaan telekomunikasi di Indonesia.

Untuk memelihara dan mempertahankan pertumbuhan PT. Telkom di lingkungan industri yang kompetitif. Pada tahun 2010, PT. Telkom menyelesaikan proyek kabel serat optik bawah laut Jakaladema pada April 2010 yang menghubungkan Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Denpasar, dan Mataram. Lalu pada tahun 2012 PT. Telkom meningkatkan penetrasi *broadband* melalui pembangunan Indonesia Wi-Fi untuk merealisasikan “Indonesia *Digital Network*”. PT. Telkom

melakukan perubahan portofolio bisnis dari *Time* menjadi *Times* (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment dan Services*) untuk meningkatkan *business value creation*. PT. Telkom mulai beroperasi di delapan negara pada tahun 2013 termasuk Hong Kong, Macau, Timor Leste, Australia, Myanmar, Malaysia, Taiwan, dan Amerika Serikat.

Hingga di tahun 2014, PT. Telkom kembali memperbaharui logo, selain itu Telkom melalui entitas anak, Telkomsel, adalah operator pertama di Indonesia yang meluncurkan layanan 4G secara komersial di bulan Desember 2014. Memasuki tahun 2015, PT. Telkom meluncurkan IndiHome, yang terutama menawarkan layanan akses internet, telepon tetap kabel (telepon rumah), dan TV interaktif (TV kabel UseeTV).

b. Visi dan Misi PT. Telkom (Persero)

Pada suatu instansi baik swasta maupun pemerintahan pastinya memiliki suatu visi dan misi yang akan mengarahkan suatu instansi tersebut agar tidak keluar dari jalur yang seharusnya. Adapun visi dan misi dari PT. Telkom Indonesia sebagai berikut:

Visi PT. Telkom (Persero)

Menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media dan Edutainment* (TIME) di kawasan regional.

Misi PT. Telkom (Persero)

Misi dari PT. Telkom (Persero):

- 1) Memberikan layanan TIME berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif.

2) Mempertahankan model manajemen bisnis terbaik di Indonesia.

c. Riwayat Singkat PT. Telkom (Persero) Regional I Medan

Sejak era New Telkom pada tahun 2012 PT. Telekomunikasi Indonesia dibagi menjadi 62 Wilayah Telekomunikasi. Salah satu daerah tersebut adalah wilayah Telekomunikasi Sumatera Utara yang pusatnya berada di Medan, sehingga bisa juga disebut wilayah Telekomunikasi Medan. PT. Telkom Witel Sumatera Utara (Medan) terletak di Jl. Prof. HM. Yamin No: 114 berdiri sejak 18 Desember 1975. Witel Medan salah satu dari 62 Witel di PT. Telkom Indonesia, bertanggung jawab untuk menyediakan layanan telekomunikasi kepada masyarakat di wilayah Sumatera Utara. Witel Medan, juga dikenal sebagai Witel Sumatera Utara, bertanggung jawab atas layanan telekomunikasi di seluruh wilayah Medan.

d. Makna Logo PT. Telkom (Persero)



Gambar 4.1

Logo PT. Telkom (Persero) Tbk

Sumber: PT. Telkom (Persero) Regional I Medan

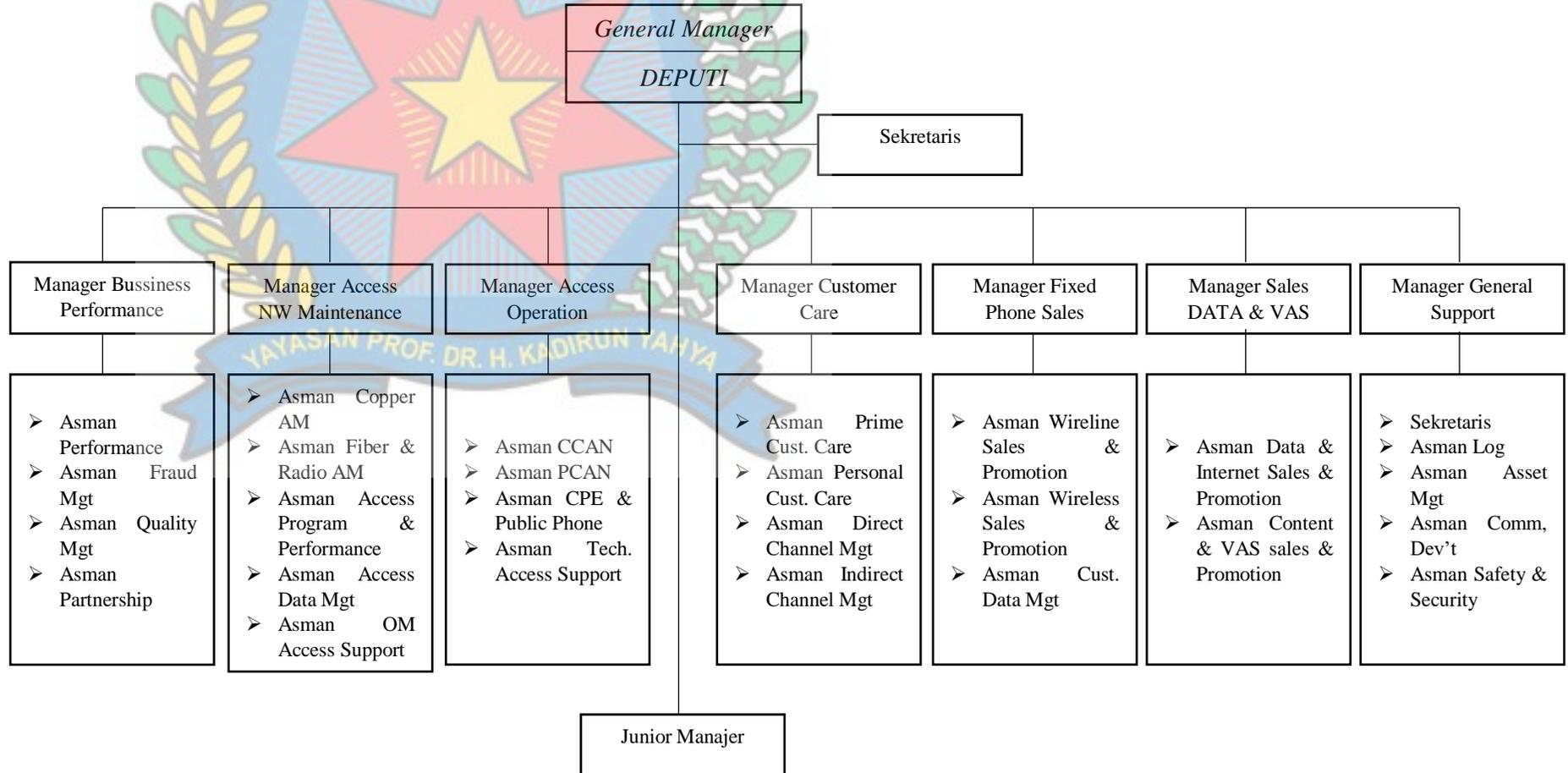
Logo merah putih merupakan logo terbaru perusahaan yang baru diperkenalkan pada HUT RI ke-68 tahun 2013, mencerminkan komitmen PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat Indonesia. Logo ini merupakan cerminan dari “*brand value*” baru yang selanjutnya disebut dengan “*Life in Touch*” dan diperkuat dengan *tagline* baru pengganti

“committed 2U” yakni “*the world in your hand*”, yang bermakna “Dunia dalam Genggaman Anda” menyampaikan pesan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk akan membuat segalanya menjadi lebih mudah dan lebih menyenangkan dalam mengakses dunia dan berikut adalah filosofi dari warna logo baru PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk:

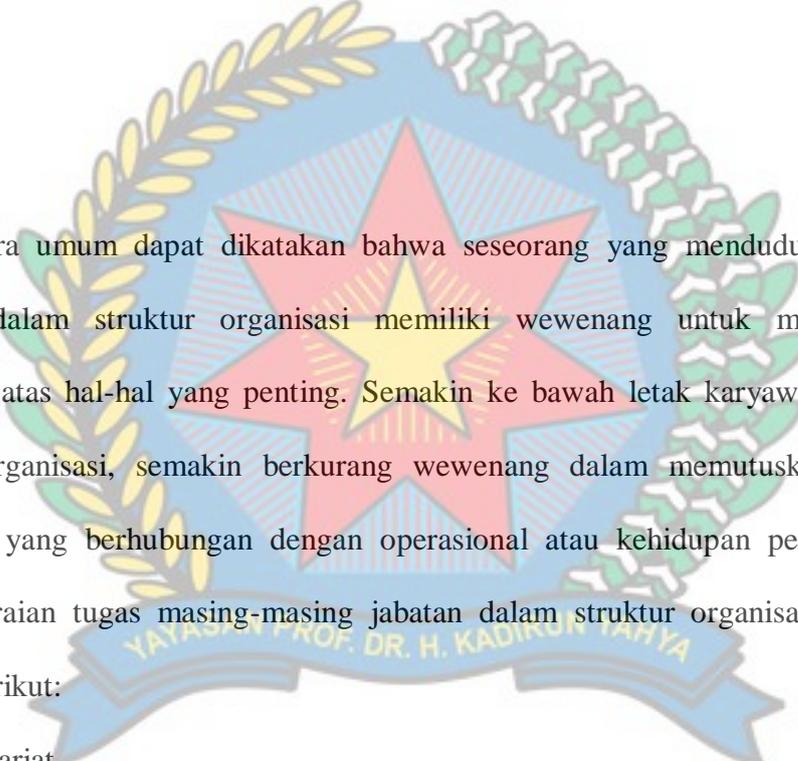
- 1) Merah berarti berani, cinta, energi, dan ulet, mencerminkan semangat perusahaan untuk selalu menjaga optimisme dan berani menghadapi tantangan.
- 2) Putih berarti suci, damai, cahaya, dan bersatu mencerminkan semangat Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.
- 3) Hitam merupakan warna dasar yang melambangkan kemauan keras.
- 4) Abu merupakan warna transisi yang melambangkan teknologi.

e. Struktur Organisasi PT. Telkom (Persero) Regional I Medan

Struktur organisasi suatu perusahaan memegang peranan penting Dalam konfigurasi jabatan serta pembagian tugas antar departemen dan pegawai. struktur organisasi itu sendiri, selain deskripsi Hubungan antara karyawan atau kelompok aktivitas, juga memberikan indikasi tingkat wewenang dalam keputusan operasional perusahaan, dan garis yang secara sistematis memisahkan wewenang dan tanggung jawab, menunjukkan adanya hubungan antara setiap bagian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui struktur organisasi yang baik, pengaturan pelaksanaan pekerjaan dapat diterapkan, sehingga efisiensi dan efektifitas kerja dapat diwujudkan melalui kerja sama dengan koordinasi yang baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai, dan berikut ini merupakan gambaran struktur organisasi dari PT. Telkom (Persero) Regional I Medan:



Gambar 4.2
Struktur Organisasi PT. Telkom (Persero) Regional I Medan
 Sumber: PT. Telkom (Persero) Regional I Medan



Secara umum dapat dikatakan bahwa seseorang yang menduduki posisi tertinggi dalam struktur organisasi memiliki wewenang untuk mengambil keputusan atas hal-hal yang penting. Semakin ke bawah letak karyawan dalam struktur organisasi, semakin berkurang wewenang dalam memutuskan suatu keputusan yang berhubungan dengan operasional atau kehidupan perusahaan. Adapun uraian tugas masing-masing jabatan dalam struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1) Sekretariat

Pengelolaan dan pelaksanaan sekretariat kantatel, pengelolaan dan pengolahan data, informasi dan laporan eksekutif serta pengelolaan proses komunikasi, termasuk media, pengelolaan tanggung jawab sosial, pengelolaan calendar of events (COE).

2) *Manager Business Performance*

a) *Asman quality management*

Kelola perubahan file yang diusulkan, implementasi AMI, penyelesaian temuan AMI, dokumentasi temuan dan penyelesaian temuan, pemantauan implementasi proses bisnis.

b) *Fraud Management*

Melaksanakan kebijakan *fraud* dan rekomendasi temuan *fraud*, *data support* deteksi *fraud*, dan menindaklanjuti temuan *fraud* lokal.

c) *Performance*

Mendukung penyusunan parameter performansi, melaksanakan pengukuran kinerja, *deployment target unit*, usulan RKAP, mendukung analisa lingkungan bisnis eksternal dan internal.



d) *Partnership*

Mendukung dan memantau kolaborasi investasi dan kemitraan potensial.

3) *Manager Access Network Performance*

a) *Cooper access maintenance*

Pengecekan fisik, pengukuran, perbaikan missal, penanganan gamas infrastruktur *copper access*.

b) *Fiber and radio access maintenance*

Pemeriksaan fisik, survei, overhaul, penanganan infrastruktur fiber (termasuk OAN) dan akses radio (termasuk cepat dan fleksibel).

c) *Access program dan performance*

Perencanaan program tahunan infrastruktur akses dan layanan (pemeliharaan dan operasi), perencanaan akses CAPEX untuk mendukung pelaksanaan DIVRE, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program.

d) *Access data and management*

Entri dan distribusi data, validasi data, infrastruktur kinerja

e) *OM access support*

Dukungan logistik (inventori dan fasilitas) dan manajemen asset, akses administrasi.

4) *Manager Access Operation*

a) *CC Access Network*

Operasi akses (PSB, mutasi, pemecahan masalah) yang melayani klien perusahaan dan OLO.



b) *PC Access Network*

Operasi access (PSB, mutasi, penanganan gangguan) untuk menservis pelanggan *personal dan public access*

c) *CPE dan Public Phone*

Operasi *w-lan dan public service access*

d) *Technical access support*

Gabungan *service access interface management dan access QoS* dan dukungan teknis bagi layanan operasi akses.

5) *Manager Customer Care*

a) *Prime customer care*

Problem handling, resolving customer problem, track and manage customer complain and problem, kontrol, evaluasi kualitas pelayanan, pelaksanaan program *customer loyalty and retention* untuk kluster-4 dan wartel.

b) *Personal customer care*

Problem handling, resolving customer problem, track and manage customer complain and problem, kontrol, evaluasi kualitas pelayanan, pelaksanaan program *customer loyalty and retention*, *DOC & help desk* untuk *personal customer*.

c) *Direct channel management*

Dukungan layanan dan kemitraan saluran dan distribusi (plasa, flexi center dan outlet).

d) *Indirect channel management*

Pengelolaan telepon umum, wartel, dan warnet.

- 
- 6) *Manager Fixed Phone Sales*
- a) *Wireline sales and promotion*
Manajemen penjualan kabel, promosi, pameran dan outlet sementara
 - b) *Wireless sales and promotion*
Pengelolaan penjualan *wireless*, promosi, pameran, dan *temporary outlet*, *spreading & canvassing outlet sales* dan distribusi kartu.
 - c) *Customer data management*
Kelola persyaratan mikro, analisis pelanggan, kecerdasan kompetitif, dan kinerja produk.
- 7) *Manager Sales Data And VAS*
- a) *Data and internet sales and promotion*
Pengelolaan data dan penjualan internet, promosi dan pameran
 - b) *Content and VAS sales and promotion*
Kelola konten dan penjualan layanan nilai tambah, promosi dan pameran.
- 8) *Manager General Support*
- a) *Logistik*
Pengelolaan non CAPEX dan pergudangan
 - b) *Asset management*
Pengelolaan manajemen aset
 - c) *Safety and security*
K3, BIR, pengamanan SDM dan aset
 - d) *Community development centre*
Pembinaan program usaha kecil dan bina lingkungan

2. Deskripsi Karakteristik Responden

Pada bagian ini akan menjelaskan mengenai identitas responden yang meliputi jenis kelamin, usia responden, pendidikan terakhir. Dalam hal ini, adapun responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu karyawan PT. Telkom (persero) Regional I Medan yang berjumlah 62 orang yang juga digunakan sebagai objek penelitian dan melalui daftar pernyataan yang terdapat pada kuesioner yang telah disediakan oleh peneliti, sehingga diperoleh mengenai rincian singkat identitas responden, hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui secara jelas dan akurat mengenai gambaran responden yang telah dijadikan objek dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di peroleh data mengenai responden yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	35	56,45
	Perempuan	27	43,55
Jumlah		62	100,00
Usia	21-25 tahun	5	8,07
	26-30 tahun	16	25,81
	31-35 tahun	26	41,93
	> 35 tahun	15	24,19
Jumlah		62	100,00
Tingkat Pendidikan	SMA	21	33,87
	D3	14	22,58
	S1	24	38,71
	S2	3	4,84
Jumlah		62	100,00

Sumber: Data diolah Penulis, 2022

Dari tabel 4.1 di atas dapat dilihat banyaknya responden berdasarkan pada identitas responden, adapun dari 62 responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki yaitu ada sebanyak 35

responden dengan tingkat persentase sebesar 56,45%, sedangkan responden berjenis kelamin perempuan ada sebanyak 27 orang dengan tingkat persentase sebesar 43,55%.

Sedangkan untuk banyaknya responden berdasarkan pada tingkat usia, dari 62 responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini, mayoritas responden berusia dari 31-35 tahun yaitu ada sebanyak 26 responden dengan tingkat persentase sebesar 41,93%, responden yang berusia 26-30 tahun ada sebanyak 16 responden dengan tingkat persentase sebesar 25,81%, sedangkan untuk responden yang berusia >35 tahun ada sebanyak 15 responden dengan tingkat persentase sebesar 24,19% dan yang terakhir untuk responden yang berusia 21-25 tahun ada sebanyak 5 responden dengan tingkat persentase sebesar 8,07%.

Berdasarkan pada tingkat pendidikan mayoritas dari 62 responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini memiliki pendidikan terakhir S1 yaitu ada sebanyak 24 responden dengan tingkat persentase sebesar 38,71%, untuk responden yang berpendidikan SMA ada sebanyak 21 responden dengan tingkat persentase sebesar 33,87%, responden yang memiliki pendidikan D3 sebanyak 14 responden dengan tingkat persentase sebesar 22,58%, dan responden yang memiliki pendidikan tingkat S2 ada sebanyak 3 orang dengan tingkat persentase sebesar 4,84%.

3. Deskripsi Karakteristik Jawaban Responden

Dalam hal ini peneliti akan menjelaskan mengenai tanggapan responden terhadap variabel penelitian melalui analisis jawaban yang telah diberikan oleh responden berkaitan dengan pernyataan yang terdapat pada kuesioner. Pernyataan terdiri dari 30 item pernyataan, yaitu 10 item berkaitan dengan penerapan

assessment (X_1), 10 item berkaitan dengan pengembangan karir (X_2), dan 10 item berkaitan dengan kinerja (Y).

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai pernyataan yang berasal dari 3 variabel tersebut maka penulis akan mendeskripsikan pernyataan dari tiap-tiap variabel secara terpisah dan dari analisis tersebut dapat diketahui tinggi atau rendahnya kategori pada tiap indikator yang ditentukan oleh rata-rata setiap skor indikator yang terdapat pada tiap variabel. Dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 4.2
Tafsiran Nilai Rata-Rata

Interval	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik/Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Tidak Baik/Rendah
2,61 – 3,40	Cukup/Sedang
3,41 – 4,20	Baik/Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Baik/Sangat Tinggi

Sumber: Umar (2011:130)

a. Pernyataan Responden Terhadap Variabel Penerapan *Assessment* (X_1)

Berikut disajikan tanggapan responden pada setiap indikatornya masing-masing berdasarkan variabel penerapan *assessment*.

Tabel 4.3
Jawaban Responden Atas Variabel Penerapan *Assessment* (X_1)

No	Pernyataan	Kriteria Jawaban					Jlh	Skor Total	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)			
Kriteria yang terkait dengan pekerjaan									
1	Elemen-elemen dalam pekerjaan sudah terkait dengan dimensi-dimensi yang dinilai dalam formulir penilaian kinerja	19	28	13	2	-	62	250	4,03
Ekspektasi Kinerja									
2	Posisi kerja saya berpengaruh atas hasil yang diterima dari penilaian kinerja.	16	36	8	2	-	62	252	4,06
Stadardisasi									
3	Penilaian kinerja terkait dengan standar dan tujuan organisasi	17	19	13	13	-	62	226	3,65

No	Pernyataan	Kriteria Jawaban					Jlh	Skor Total	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)			
4	Ukuran penilaian kinerja yang digunakan telah obyektif dan adil.	6	20	33	3	-	62	215	3,47
Penilaian yang cakap									
5	Saya merasa metode penilaian kinerja telah konsisten.	7	22	29	4	-	62	218	3,52
6	Penilaian kinerja selalu dilakukan berdasarkan informasi yang akurat.	7	26	23	6	-	62	220	3,55
Komunikasi terbuka									
7	Atasan saya selalu menjelaskan tentang prosedur penilaian.	5	26	24	7	-	62	215	3,47
8	Penjelasan atasan saya tentang prosedur penilaian kinerja selalu disampaikan dengan jelas.	14	17	27	4	-	62	227	3,66
Akses karyawan terhadap hasil penilaian									
9	Rincian penilaian disampaikan dalam waktu yang tepat oleh atasan saya.	32	8	13	9	-	62	249	4,02
Proses pengajuan keberatan									
10	Saya selalu dapat mengajukan banding dari hasil penilaian kinerja.	14	15	16	17	-	62	212	3,42

Sumber: Data diolah Penulis, 2022

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang dikembalikan oleh responden, secara keseluruhan variabel penerapan *assessment* dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel penerapan *assessment* sebesar 3,68 termasuk kategori tinggi. Indikator ekspektasi kerja mendapatkan nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,06 termasuk kategori tinggi sedangkan indikator proses pengajuan keberatan merupakan penilaian paling rendah dengan nilai rata-rata 3,42 termasuk kategori tinggi. Walaupun semua nilai indikator variabel penerapan *assessment* sudah tergolong dalam kategori tinggi, namun PT. Telkom (Persero) Regional I Medan harus tetap menerapkan *assessment* yang maksimal agar menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik lagi, mengingat *assessment* merupakan salah satu cara yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan dari indikator-indikator tersebut merupakan alat ukur yang

digunakan untuk mengukur, menilai, dan mengevaluasi penerapan *assessment* pada PT. Telkom Regional I Medan.

b. Pernyataan Responden Terhadap Variabel Pengembangan Karir (X_2)

Berikut disajikan tanggapan responden pada setiap indikatornya masing-masing berdasarkan variabel pengembangan karir.

Tabel 4.4
Jawaban Responden Atas Variabel Pengembangan Karir (X_2)

No	Pernyataan	Kriteria Jawaban					Jlh	Skor Total	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)			
Perlakuan yang adil dalam berkarir									
1	Saya merasa perusahaan adil dalam karir	17	27	15	3	-	62	244	3,94
2	Saya merasa perusahaan menghargai potensi karyawan	4	26	20	12	-	62	208	3,35
Keperdulian para atasan langsung									
3	Pemimpin selalu membuka akses kepada karyawan untuk mengembangkan karir	12	28	17	5	-	62	233	3,76
4	Perhatian pimpinan terhadap pegawai sesuai dengan prestasi kerja yang dimiliki.	12	18	26	6	-	62	222	3,58
Informasi tentang berbagai peluang promosi									
5	Perusahaan selalu memberikan informasi tentang berbagai peluang promosi yang diberikan	13	23	14	12	-	62	223	3,6
6	Informasi yang diberikan selalu dapat diterima oleh karyawan secara jelas	11	17	32	2	-	62	223	3,6
Adanya minat untuk dipromosikan									
7	Berdasarkan pada latar belakang pendidikan yang Anda miliki, ada harapan/kemungkinan Anda dipromosikan/peningkatan karir	4	26	25	7	-	62	213	3,43
8	Fasilitas pelatihan yang telah saya peroleh dari perusahaan dapat membantu peningkatan karir saya di masa depan	10	22	24	6	-	62	222	3,58
Tingkat kepuasan									
9	Saya akan selalu menunjukkan sikap loyalitas terhadap organisasi tempat saya bekerja saat ini sebagai bentuk satu kepuasan saya terhadap pengembangan karir yang ada di perusahaan ini.	7	34	19	2	-	62	232	3,74

No	Pernyataan	Kriteria Jawaban					Jlh	Skor Total	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)			
10	Saya mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap pengembangan karir yang ada diperusahaan ini	18	17	9	18	-	62	221	3,56

Sumber: Data diolah Penulis, 2022

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang dikembalikan oleh responden, secara keseluruhan variabel pengembangan karir dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel pengembangan karir sebesar 3,61 termasuk kategori baik. Indikator keperdulian para atasan langsung mendapatkan nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,67 termasuk kategori baik, sedangkan indikator adanya minat untuk dipromosikan merupakan penilaian kategori terendah dengan nilai rata-rata 3,51 termasuk kategori baik. Walaupun semua nilai indikator variabel pengembangan karir sudah tergolong dalam kategori baik, namun PT. Telkom (Persero) harus tetap meningkatkan pengembangan karir yang ada agar karyawan dapat terus meningkatkan kinerjanya secara maksimal sesuai dengan harapan perusahaan, karena dari indikator-indikator tersebut dapat terlihat bagaimana pengembangan karir yang terdapat pada PT. Telkom (Persero) Regional I Medan.

c. Pernyataan Responden Terhadap Variabel Kinerja (Y)

Untuk tanggapan responden mengenai variabel kinerja berdasarkan indikator yang terdapat pada variabel tersebut, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.5
Jawaban Responden Atas Variabel Kinerja (Y)

No	Pernyataan	Kriteria Jawaban					Jlh	Skor Total	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)			
Kualitas (mutu)									
1	Saya merasa tidak terlalu sulit dalam meningkatkan kualitas kerja saya	23	18	19	2	-	62	248	4

No	Pernyataan	Kriteria Jawaban					Jlh	Skor Total	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)			
2	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti sehingga sedikit terdapat kesalahan	26	18	10	8	-	62	248	4,0
Kuantitas									
3	Kuantitas kerja saya berdasarkan unit kerja	9	18	30	5	-	62	217	3,5
4	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kuantitas yang telah ditetapkan perusahaan	13	26	21	2	-	62	236	3,81
Waktu									
5	Faktor utama penyebab performa kerja karyawan menurun karena ketidakdisiplinan karyawan dalam penggunaan waktu	19	10	18	15	-	62	219	3,53
6	Saya dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan dengan tepat waktu	9	26	16	11	-	62	219	3,53
Kerja sama antar karyawan									
7	Dalam menjalankan tugas saya dan rekan kerja selalu saling berkontribusi	13	29	16	4	-	62	237	3,82
Penekanan biaya									
8	Saya tidak setiap saat bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang maksimal.	19	17	22	4	-	62	237	3,82
Pengawasan									
9	Hasil kerja karyawan selalu dievaluasi pimpinan cabang	6	18	32	6	-	62	210	3,39
10	Dalam bekerja karyawan selalu mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan	11	28	18	5	-	62	231	3,73

Sumber: Data diolah Penulis, 2022

Dari tabel di atas dapat dilihat persepsi responden mengenai variabel kinerja dapat dikatakan sudah cukup baik, hal tersebut dapat diketahui dari besarnya nilai rata-rata kinerja karyawan yang mencapai hasil sebesar 3,71 dan itu termasuk dalam kategori baik. Indikator kualitas mendapatkan nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,0 termasuk kategori baik, sedangkan indikator waktu merupakan penilaian paling rendah dengan nilai rata-rata 3,53 termasuk kategori baik. Walaupun semua nilai indikator variabel kinerja karyawan sudah tergolong dalam kategori baik, namun

PT. Telkom (Persero) Regional I Medan harus tetap memperhatikan kinerja karyawan untuk meningkatkan dan memajukan perusahaan agar visi, misi dan tujuan perusahaan tercapai.

4. Analisis Data

a. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistika yang digunakan dalam mendiskripsikan data menjadi informasi yang lebih jelas serta mudah dipahami yang memberikan gambaran mengenai penelitian berupa hubungan dari variabel *independent*. Hasil penelitian analisis statistik deskriptif pada penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 4.6 di bawah ini:

Tabel 4.6
Hasil Uji Statistik Deskriptif
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Assessment	62	25.00	49.00	36.8387	5.64291
Pengembangan Karir	62	22.00	48.00	36.1452	5.53631
Kinerja	62	22.00	47.00	37.1290	5.46669
Valid N (listwise)	62				

Sumber: Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

Berdasarkan tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa N atau jumlah data setiap variabel yang valid berjumlah 62, dari 62 data sampel penerapan *assessment* (X_1), nilai minimum sebesar 25, nilai maksimum sebesar 49, dengan nilai mean sebesar 36,8387, serta nilai standar deviasi sebesar 5,64291 yang artinya nilai *mean* lebih besar dari nilai standar yang memiliki tingkat variasi data yang rendah.

Pengembangan karir (X_2) dari 62 data sampel diketahui bahwa nilai minimum sebesar 22, nilai maksimum sebesar 48, nilai mean sebesar 36,1452, serta nilai standar deviasi sebesar 5,53631 artinya nilai *mean* pengembangan karir lebih besar dari nilai standar yang memiliki tingkat variasi data yang rendah.

Pada variabel kinerja (Y), nilai minimum yang diperoleh sebesar 22, dengan nilai maksimum sebesar 47, sedangkan nilai mean yang diperoleh sebesar 37,1290 dan standar deviasi sebesar 5,46669, yang berarti bahwa nilai mean kinerja lebih besar dari nilai standar yang memiliki tingkat variasi data yang rendah.

b. Uji Instrumen

Pengujian instrumen penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 62 responden, dan diuji melalui:

1) Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya setiap butir pernyataan yang terdapat pada kuesioner dari setiap indikator penelitian dan dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program SPSS *for Windows* Versi 24.0. Pengambilan keputusan berdasarkan pada nilai r hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) $> 0,3$ maka item/ pertanyaan tersebut valid dan sebaliknya. Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas variabel *assessment* dengan 10 item pernyataan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Variabel *Assessment*
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	32.8065	25.667	.673	.790
Butir2	32.7742	27.751	.470	.810
Butir3	33.1935	24.978	.512	.807
Butir4	33.3710	28.270	.384	.817
Butir5	33.3226	26.747	.553	.802
Butir6	33.2903	26.964	.491	.807
Butir7	33.3710	25.909	.646	.793
Butir8	33.1774	25.361	.622	.794
Butir9	32.8226	24.706	.507	.808
Butir10	33.4194	26.674	.336	.829

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, dapat dilihat bahwa semua indikator variabel *assessment* dengan 10 item pernyataan mempunyai nilai r hitung $>$ r tabel sebesar 0,3 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam variabel *assessment* adalah valid.

Selanjutnya untuk hasil pengujian validitas terhadap variabel pengembangan karir (X_2) dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	32.2097	25.382	.410	.798
Butir2	32.7903	26.300	.403	.797
Butir3	32.3871	25.323	.528	.784
Butir4	32.5645	23.496	.712	.762
Butir5	32.5484	24.514	.497	.787
Butir6	32.5484	24.809	.634	.774
Butir7	32.7097	26.668	.418	.796
Butir8	32.5645	26.348	.391	.798
Butir9	32.4032	27.556	.355	.801
Butir10	32.5806	23.231	.520	.786

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap variabel pengembangan karir (X_2) pada tabel 4.8 di atas, terlihat 10 item pernyataan memenuhi syarat validitas yaitu total r hitung $>$ r tabel sebesar 0,3 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam variabel pengembangan karir adalah valid.

Sementara untuk hasil pengujian validitas pada variabel terikat (kinerja) dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	33.1290	23.786	.598	.760
Butir2	33.1290	23.032	.566	.762
Butir3	33.6290	25.713	.404	.782
Butir4	33.3226	25.829	.415	.781
Butir5	33.5968	24.113	.383	.790
Butir6	33.5968	23.458	.598	.759
Butir7	33.3065	24.642	.544	.767
Butir8	33.3065	25.757	.334	.791
Butir9	33.7419	26.326	.358	.787
Butir10	33.4032	24.966	.492	.773

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap variabel kinerja (Y) pada tabel 4.9 di atas, terlihat 10 item pernyataan memenuhi syarat validitas yaitu total r hitung $>$ r tabel sebesar 0,3 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam variabel kinerja adalah valid.

2) Uji Reliabilitas

Suatu variabel dikatakan reliabel atau handal jika jawaban terhadap pertanyaan selalu konsisten, dengan ketentuan jika alpha (α) *Cronbach* $<$ 0,6, maka instrumen penelitian tidak reliabel dan jika alpha (α) *Cronbach* $>$ 0,6, maka penelitian dinyatakan reliabel. Berikut hasil yang diperoleh dalam pengujian reliabilitas dengan program pengolahan data SPSS versi 24.0:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Assessment
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	10

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

Berdasarkan hasil pengolahan yang dilakukan dapat dijelaskan bahwa data yang diperoleh dari variabel *assessment* (X_1) adalah reliabel karena $0,822 > 0,6$.

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Pengembangan Karir
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	10

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

Berdasarkan hasil pengolahan yang dilakukan dapat dijelaskan bahwa data yang diperoleh dari variabel pengembangan karir (X_2) adalah reliabel karena $0,806 > 0,6$.

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	10

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

Berdasarkan hasil pengolahan yang dilakukan dapat dijelaskan bahwa data yang diperoleh dari variabel kinerja (Y) adalah reliabel karena $0,793 > 0,6$.

c. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik merupakan pengujian yang terlebih dahulu harus dilakukan sebelum melakukan pengujian-pengujian yang selanjutnya. Pengujian asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokedastisitas. Hasil uji asumsi klasik pada penelitian ini dapat dijelaskan pada hasil dibawah ini:

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan melalui statistic dan grafik. Pengujian normalitas secara statistik dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan melihat

signifikansi dari residual yang dihasilkan. Hasil uji normalitas data dari residual yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Normalitas Data
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		62
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.18828348
Most Extreme Differences	Absolute	.105
	Positive	.051
	Negative	-.105
Test Statistic		.105
Asymp. Sig. (2-tailed)		.085 ^c

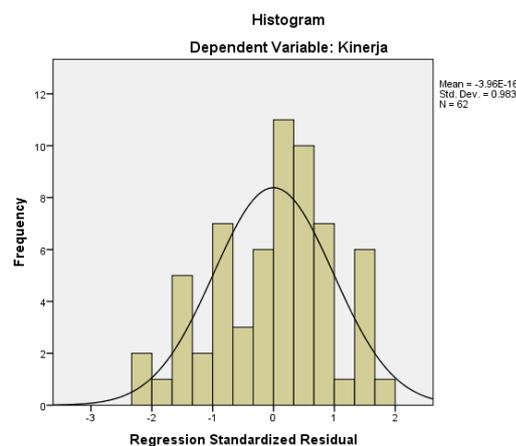
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

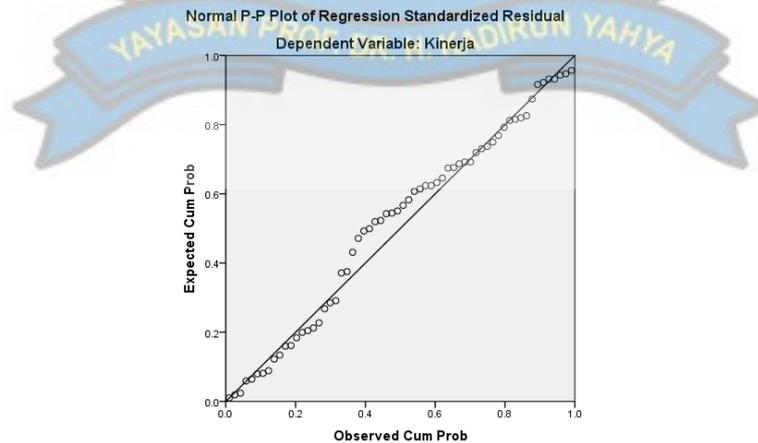
Tabel 4.13 di atas menjelaskan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* bernilai sebesar $0,085 > 0,05$ yang berarti bahwa data telah terdistribusi secara normal. Selain itu pengujian normalitas suatu data dapat juga dilakukan dengan menganalisa grafik, dalam hal ini grafik yang digunakan yaitu Histogram dan PP-Plot, dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik, seperti pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.3
Histogram

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

Berdasarkan gambar 4.3 di atas dapat terlihat bahwa distribusi dari data *assessment* dan pengembangan karir membentuk satu gambar mirip seperti lonceng, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data yang disajikan dapat dikatakan normal, yang berarti bahwa model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai.



Gambar 4.4
PP-Plot

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

Dari gambar 4.4 di atas, dapat terlihat bahwa uji normalitas berdasarkan analisa grafik P-P Plot menunjukkan data atau titik-titik plot berada di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini telah terdistribusi secara normal.

2) Uji Multikolinieritas

Untuk mendeteksi adanya gejala multikolinieritas dalam model penelitian dapat dilihat dari nilai toleransi (*tolerance value*) atau nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil dari pengujian multikolinieritas pada penelitian ini ditunjukkan seperti pada tabel 4.14 berikut ini :

Tabel 4.14
Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Unstandardized Coefficients ^a		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.737	2.873		
	Assessment	.363	.128	.332	3.011
	Pengembangan Karir	.471	.130	.332	3.011

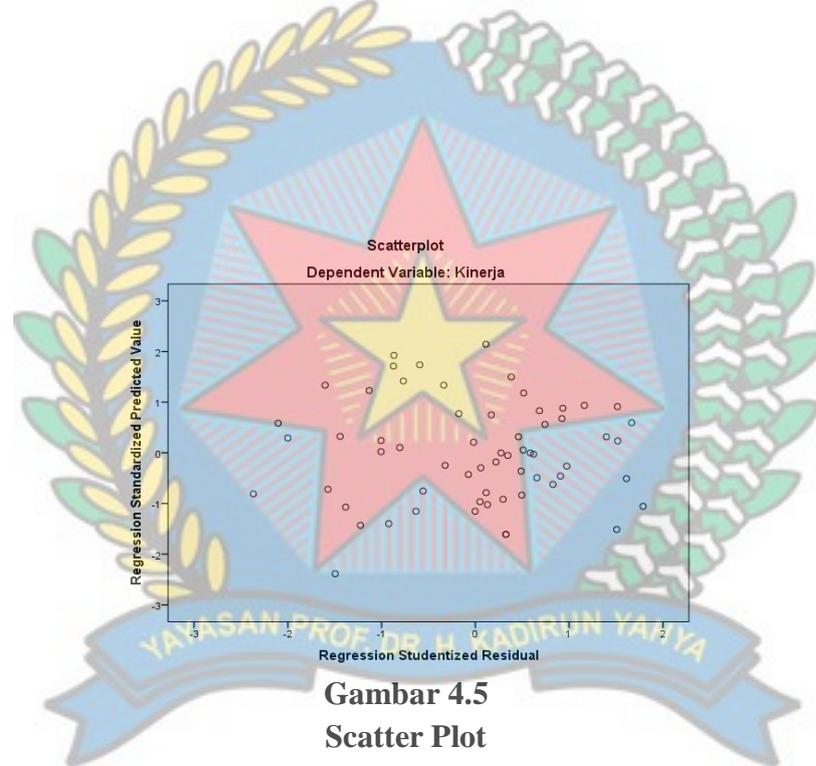
a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

Berdasarkan tabel 4.14 di atas dapat dijelaskan bahwa variabel *assessment* (X_1) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,332 dengan nilai VIF sebesar 3,011. Sedangkan variabel pengembangan karir (X_2) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,332 dengan nilai VIF sebesar 3,011. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* (T) kurang dari 0,10 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) lebih dari 10, yang berarti dalam model persamaan regresi penelitian ini tidak terdapat masalah multikolinieritas atau data-data yang digunakan terbebas dari multikolinieritas.

3) Uji Heterokedastisitas

Pada pengujian ini dilakukan dengan menganalisis grafik *scatter plot* antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya berdasarkan ketentuan atas kondisi penyebaran titik-titik, jika titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan tidak membentuk suatu pola tertentu maka itu berarti bahwa data tidak mengandung heteroskedastisitas, dan berikut hasil yang diperoleh berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan:



Gambar 4.5
Scatter Plot

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

Pada gambar 4.5 di atas dapat terlihat bahwa titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada pada sumbu Y dan tidak menunjukkan adanya pola tertentu yang teratur, dan titik-titik dalam grafik tidak membentuk pola yang jelas, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ditemukan masalah heteroskedastisitas dalam model regresi pada penelitian ini.

d. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda untuk menganalisis besarnya hubungan dan pengaruh variabel independen yang jumlahnya lebih dari dua, karena dalam penelitian ini memiliki variabel independen lebih dari satu, maka regresi yang dihasilkan adalah regresi linear berganda (*multiple linear regression*).

Tabel 4.15
Hasil Uji Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	6.737	2.873		2.345	.022
	Assessment	.363	.128	.374	2.841	.006
	Pengembangan Karir	.471	.130	.477	3.622	.001

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, maka diperoleh persamaan regresi:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 6,737 + 0,363X_1 + 0,471X_2$$

Dengan interpretasi dari masing-masing koefisien variabel sebagai berikut:

- 1) Koefisien konstanta : 6,737

Artinya jika variabel *assessment* (X_1) dan pengembangan karir (X_2) adalah 0 maka kinerja pegawai (Y) adalah 6,737 satuan atau 673,7%.

- 2) Koefisien regresi variabel *assessment* sebesar 0,363

Artinya apabila *assessment* (X_1) meningkat satu satuan maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,363 satuan atau 36,3% dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

- 3) Koefisien regresi variabel X_2 sebesar 0,471

Artinya apabila pengembangan karir (X_2) meningkat satu satuan maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,471 satuan atau sebesar 47,1% dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

e. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan melalui pembuktian koefisien regresi. Pembuktian koefisien regresi dilakukan untuk menguji pengaruh variabel independen (X) yaitu *assessment* dan pengembangan karir. Pengujian ini dilakukan secara parsial dengan menggunakan uji t maupun secara bersama-sama menggunakan uji F terhadap variabel dependen (Y).

1) Uji Parsial (Uji-t)

Pengujian hipotesis model pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk menguji H_1 sampai H_2 atau untuk mengetahui tingkat signifikansi

pengaruh *assessment* (X_1), dan pengembangan karir (X_2) secara parsial terhadap kinerja (Y) dengan taraf uji signifikansi (α) = 0,05, berikut pengujian hipotesis :

Tabel 4.16
Hasil Uji Parsial (Uji-t)
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	6.737	2.873		2.345	.022
	Assessment	.363	.128	.374	2.841	.006
	Pengembangan Karir	.471	.130	.477	3.622	.001

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

Berdasarkan tabel 4.16 di atas dapat diketahui nilai t hitung dari setiap variabel independen.

Pengujian H_1 : Penerapan *assessment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom regional I.

Berdasarkan data tabel 4.16 diperoleh t-hitung sebesar 2,841 pada tingkat sig sebesar 0,006. Hal ini berarti nilai t-hitung sebesar 2,841 pada level probabilitas (kepercayaan) 0,05 (95%) diperoleh t-tabel sebesar 1,67109. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai t-hitung sebesar 2,841 > t-tabel (1,67109) dan sig (0,006) < 0,05 hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti bahwa penerapan *assessment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Regional I Medan.

Pengujian H_2 : Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom regional I.

Berdasarkan data tabel 4.16 diperoleh t-hitung sebesar 3,622 pada tingkat sig sebesar 0,001. Hal ini berarti nilai t-hitung sebesar 3,622 pada level probabilitas (kepercayaan) 0,05 (95%) diperoleh t-tabel sebesar 1,67109. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai t-hitung sebesar 3,622 > t-tabel (1,67109) dan sig (0,001)

< 0,05 hal ini berarti H_0 ditolak dan H_2 diterima, yang berarti bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Regional I Medan.

2) Uji Simultan (Uji F)

Pembuktian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji F untuk menguji pengaruh secara simultan atau bersama-sama yaitu pengaruh variabel bebas yang terdiri dari *assessment* (X_1) dan pengembangan karir (X_2) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel kinerja (Y). Berdasarkan uji F sesuai dengan hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel 4.17
Hasil Uji Simultan (Uji-F)
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1202.893	2	601.447	57.228	.000 ^b
	Residual	620.074	59	10.510		
	Total	1822.968	61			

a. Dependent Variable: Kinerja
b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Assessment
Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

Pada tabel *Annova* di atas dapat dilihat bahwa nilai f hitung yang sebesar 65.020 itu berarti dapat dikatakan bahwa F hitung ($57,228$) > F tabel (3,16). Sedangkan nilai signifikan sebesar 0,000 berarti bahwa $\alpha < 0,05$. Hal ini dapat dikatakan kalau hasil penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan kriteria pengujian. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima, itu berarti pada penelitian ini secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan antara variabel *assessment* (X_1), dan pengembangan karir (X_2) terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom regional I Medan.

3) Uji Koefisien Determinasi

Uji determinasi dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen. Adapun hasil perhitungan determinasi pada penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.18
Hasil Uji Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.812 ^a	.660	.648	3.24187

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Assessment

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (2022)

Dari hasil pengelolaan data komputerisasi dengan menggunakan program SPSS Versi 24.0 maka diperoleh koefisien Determinasi (R^2) = 0,648. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 64,8% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel *assessment* dan pengembangan karir, sedangkan sisanya 35,2% ($100\% - 64,8\% = 35,2\%$) dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dengan penerapan *assessment* dan pengembangan karir sebagai variabel independen dan dengan variabel dependen kinerja karyawan, dapat diperoleh dan diketahui beberapa hal sebagai berikut:

1. Pengaruh Penerapan *Assessment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.

Telkom (Persero) Regional I Medan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dapat dijelaskan bahwa dalam hal ini variabel *assessment* (X_1) berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel

kinerja, hal ini dapat di lihat dari koefisien variabel *assessment* dengan t hitung yang bernilai sebesar $(2,841) > t\text{-tabel } (1,67109)$. Dengan tingkat signifikansi yaitu $0,006 < 0,05$. Hal ini berarti dapat dikatakan bahwa variabel *assessment* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan terbukti benar adanya.

Menurut Chusminah & Haryati (2019) mengatakan penilaian kinerja merupakan tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pegawai bagi kelangsungan aktivitas perusahaan di dalamnya. Penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan proses pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya layak untuk dinilai, hal itu dikarenakan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian dari Wilandari, dkk (2021) serta penelitian Prasasti, dkk (2016) yang mengatakan bahwa Penilaian kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.

Telkom (Persero) Regional I Medan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dapat dijelaskan bahwa dalam hal ini variabel pengembangan karir (X_2) berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel kinerja, hal ini dapat di lihat dari koefisien variabel pengembangan karir dengan t hitung yang bernilai sebesar $(3,622) > t\text{-tabel } (1,67109)$. Dengan tingkat signifikansi yaitu $0,001 < 0,05$. Hal ini berarti dapat dikatakan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan terbukti benar adanya.

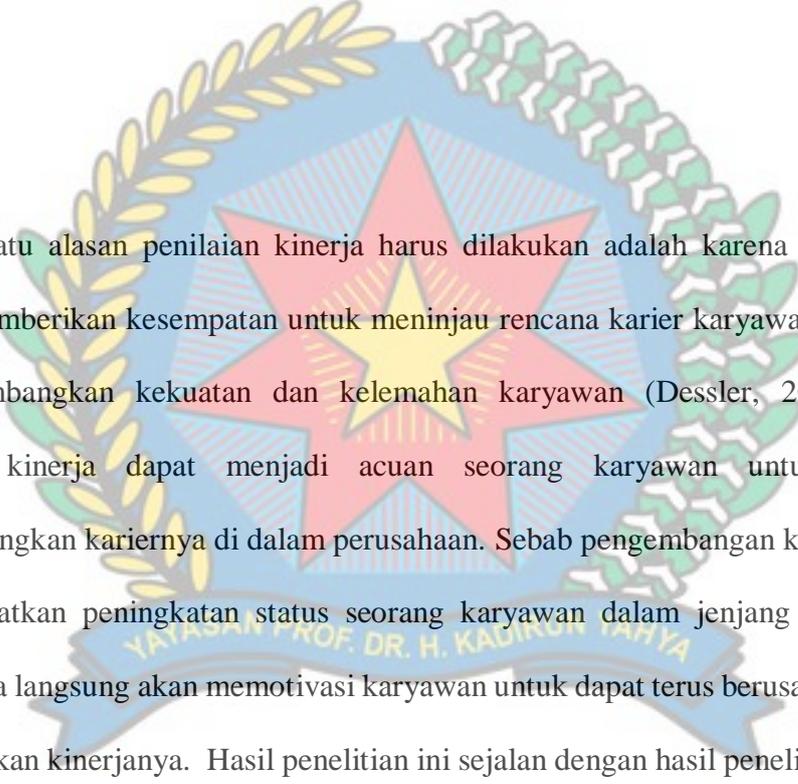
Menurut Rivai dan Sagala (2013:212) pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan, sedangkan menurut Kaswan (2016:6) pengembangan karir mencakup perbaikan-perbaikan yang bersifat pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karirnya.

Dalam penerapan suatu hirarki jabatan di suatu perusahaan, biasanya terdapat perubahan-perubahan. Perubahan ini dapat berupa promosi jabatan, hingga pencopotan. Artinya, pengembangan karir seorang karyawan memiliki dampak tersendiri terhadap kinerjanya atau sebaliknya.

Pada beberapa penelitian terdahulu, peneliti juga menemukan bahwa terdapat keterkaitan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Menurut penelitian Yusuf dan Romat (2020) serta penelitian dari Fuad dan Ida (2020), yang mengatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Penarapan Assessment dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom (Persero) Regional I Medan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dapat dijelaskan bahwa dalam hal ini variabel *assessment* dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap variabel kinerja, hal ini dapat dilihat dari koefisien uji simultan dengan F hitung yang bernilai sebesar $(57,228) > F$ tabel $(3,16)$. Dengan tingkat signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti dapat dikatakan bahwa variabel *assessment* dan pengembangan karir memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom (Persero) Regional I Medan.



Salah satu alasan penilaian kinerja harus dilakukan adalah karena penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan karyawan (Dessler, 2013:285). Penilaian kinerja dapat menjadi acuan seorang karyawan untuk dapat mengembangkan kariernya di dalam perusahaan. Sebab pengembangan karir dapat memperlihatkan peningkatan status seorang karyawan dalam jenjang karirnya, yang secara langsung akan memotivasi karyawan untuk dapat terus berusaha dalam meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Sonia (2016) yang mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

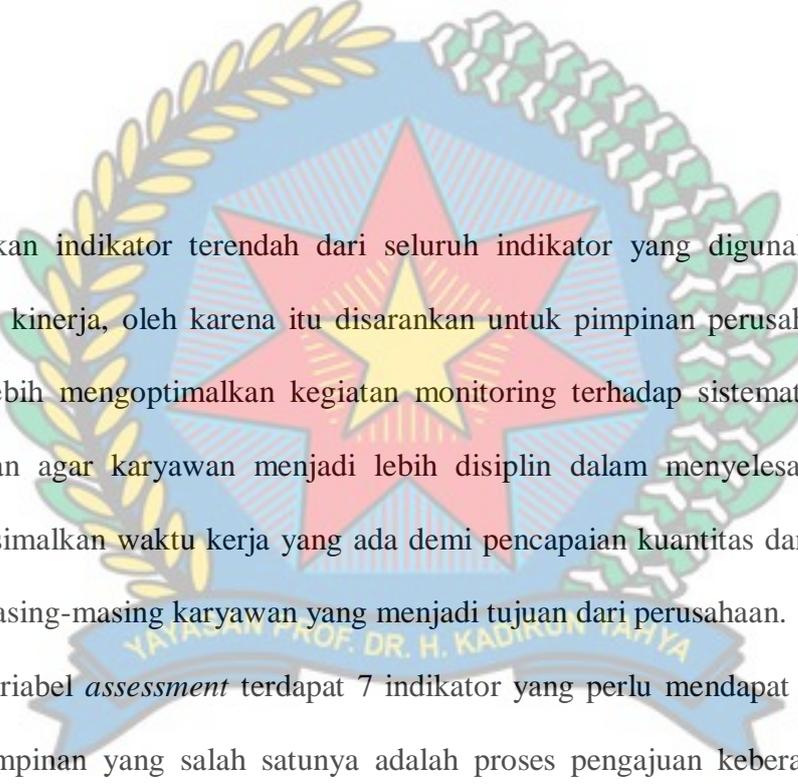
Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap karyawan PT. Telkom (Persero) Regional I Medan untuk mengetahui pengaruh penerapan *assessment* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Assessment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom (Persero) Regional I Medan, hal itu dapat dilihat dari nilai t hitung $(2,841) > t\text{-tabel } (1,67109)$ dan sig $(0,006) < 0,05$.
2. Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom (Persero) Regional I Medan, hal itu dapat dilihat dari nilai t hitung $(3,622) > t\text{-tabel } (1,67109)$ dan sig $(0,001) < 0,05$.
3. *Assessment* dan pengembangan karir secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom (Persero) Regional I Medan, hal tersebut dapat dilihat dari nilai F hitung $(57,228) > F\text{ tabel } (3,16)$ dengan tingkat sig $(0,000) < 0,05$ (5%).

B. Saran

Dari kesimpulan yang telah dipaparkan diatas, penulis memaparkan saran yang sekiranya dapat memberi masukan bagi perusahaan untuk lebih mengoptimalkan penerapan *assessment* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan PT. Telkom Regional I Medan yang diukur menggunakan 6 indikator secara rata-rata masuk ke dalam kategori tinggi, dan indikator waktu



merupakan indikator terendah dari seluruh indikator yang digunakan pada variabel kinerja, oleh karena itu disarankan untuk pimpinan perusahaan agar dapat lebih mengoptimalkan kegiatan monitoring terhadap sistematisa kerja karyawan agar karyawan menjadi lebih disiplin dalam menyelesaikan dan memaksimalkan waktu kerja yang ada demi pencapaian kuantitas dan kualitas kerja masing-masing karyawan yang menjadi tujuan dari perusahaan.

2. Pada variabel *assessment* terdapat 7 indikator yang perlu mendapat perhatian oleh pimpinan yang salah satunya adalah proses pengajuan keberatan, oleh karena itu disarankan pada perusahaan untuk menyediakan prosedur banding yang jelas sehingga karyawan bisa mengajukan banding apabila karyawan keberatan dengan hasil penilaian kinerja. Apabila prosedur banding itu sudah ada, perusahaan harus lebih bisa mensosialisasikan prosedur banding tersebut sehingga seluruh karyawan bisa menggunakan prosedur banding tersebut. Selain itu, prosedur banding bisa memberikan dampak terhadap evaluasi baik itu kinerja karyawan, penilai, maupun sistem penilaian yang digunakan.
3. Pada variabel pengembangan karir terdapat 5 indikator yang perlu diperhatikan oleh pimpinan, yang secara rata-rata masuk ke dalam kategori tinggi, namun yang masih perlu mendapat perhatian dari perusahaan yaitu indikator minat untuk dipromosikan dikarenakan memiliki nilai persepsi terendah dari responden diantara indikator-indikator lainnya yang digunakan dalam variabel pengembangan karir, oleh karena itu disarankan pada pihak manajemen untuk lebih terbuka dan transparan terhadap kesempatan atau informasi mengenai informasi peluang atau kesempatan promosi jabatan.



DAFTAR PUSTAKA

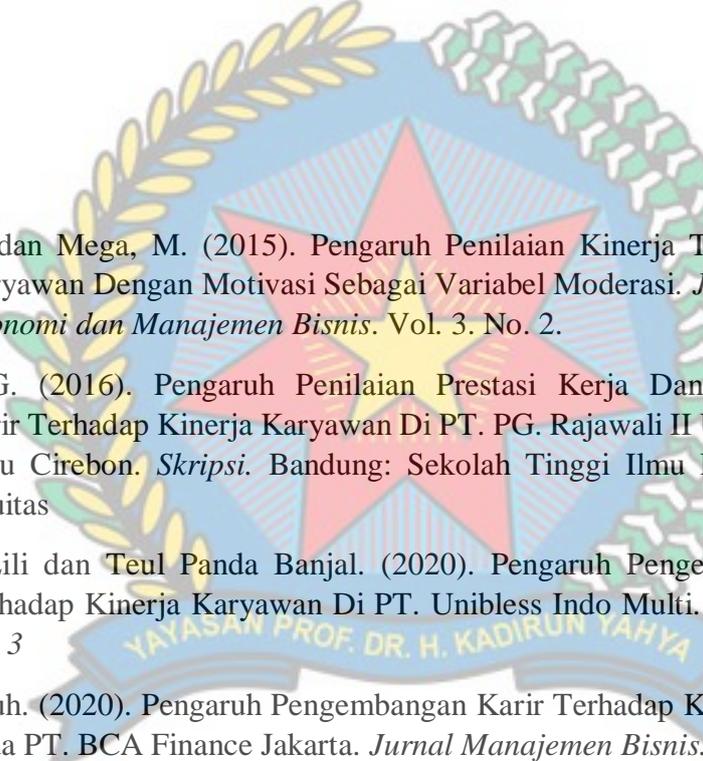
Buku:

- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dessler. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources*. Jakarta: Prenhalindo.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasinya*. Alfabeta: Bandung.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: Rajagrafindo Persada
- Kaswan, A. (2016). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Manullang, M., dan Pakpahan, M. (2014). *Metodologi Penelitian Proses Penelitian Praktis*. Bandung: Citapustaka Media
- Marwansyah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alfabeta
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mulyadi, D. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfbeta.
- Nitisemito, A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka setia.
- Pabundu, T. (2014). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Rivai Dan Sagala, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sanjaya, A. (2011). *Model-model Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sarjono, H dan Winda, J. (2011). *SPSS vs LISREL: Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Jakarta: Salemba empat.
- Siagian, S.P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siregar, E dan Nara, H. (2010). *Teori Belajar dan Pembelajaran*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- 
- Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Trihendradi, C. (2013). *Step by Step SPSS 20 Analisis Data Statistik*. Yogyakarta: ANDI.
- Umar, Husein. (2011). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Widodo, S.E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Jurnal:

- Chusminah dan Haryati, R.A. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. *Widya Cipta: Jurnal Sekretaris dan Manajemen*. Vol. 3, No. 1
- Fuuad, Khoirul dan Ida Nurnida. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian Di Jakarta Timur. *e-Proceeding of Management: Vol.7, No.2*
- Kakui, Irene M. dan Hazel Gachunga. (2016). *Effects Of Career Development On Employee Performance In The Public Sector: A Case Of National Cereals And Produce Board. The Strategic Journal*. Vol. 3, Iss, 3 (9)
- Mahmud, Kazi Tanvir, et al. (2019). *Impact of training needs assessment on the performance of employees: Evidence from Bangladesh. Cogent Social Sciences*, 5:1
- Nitasari, R.A. (2012). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Semarang: Universitas Diponegoro
- Nuradhawati, Rira. (2016). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Peningkatan Kinerja Aparatur Daerah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis. *POLITEA*. Vol. 19, No. 9
- Prasasti, Febrina Aulia, dkk. (2016). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran (Studi Kasus: Bank Panin KCU Bekasi). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2 No. 3
- Rahab, S, et al. (2011). The Development Of Innovation Capability Of Small Medium Enterprises Through Knowledge Sharing Process: An Empirical Study Of Indonesian Creative Industry. *International Journal of Business and Social Science* 2 (21): 112-123

- 
- Rani, I.H dan Mega, M. (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 3. No. 2.
- Sonia, S.G. (2016). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. PG. Rajawali II Unit PG. Tersana Baru Cirebon. *Skripsi*. Bandung: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas
- Sularmi, Lili dan Teul Panda Banjal. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Unibless Indo Multi. *JENIUS*. Vol. 3, No. 3
- Sutoro, Muh. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BCA Finance Jakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol. 9, No. 2
- Wilandari, Devi Fitria, dkk. (2021). Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jaya Mandiri Rekabuana Di Cilandak. *Jurnal Ekonomi Efektif*, Vol. 3, No. 2
- Yusup, A.Y dan Romat, S. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*. Vol. 4 No. 1