



**PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. TELKOMSEL MEDAN**

**SKRIPSI**

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

Oleh :

**Rinald Fahmi Naibaho**  
NPM:2025310293

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

2023

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

JUDUL : PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TELKOMSEL

NAMA : RINALD FAHMI NAIBAHO  
N.P.M : 2025310293  
FAKULTAS : SOSIAL SAINS  
PROGRAM STUDI : Manajemen  
TANGGAL KELULUSAN : 06 Maret 2024

DIKETAHUI

DEKAN



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

KETUA PROGRAM STUDI



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

DISETUJUI  
KOMISI PEMBIMBING

PEMBIMBING I



Daud Arifin, S.E., M.M.

PEMBIMBING II



Dian Yulis Wulandari, S.Pd., M.Si.

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rinald Fahmi Naibaho  
NPM : 2025310293  
Prodi : Manajemen  
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT. TELKOMSEL MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa:

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

Pernyataan ini saya buat 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, Mei 2024



**Rinald Fahmi Naibaho**  
NPM: 2025310293

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : RINALD FAHMI NAIBAHO  
Tempat / Tanggal Lahir : Medan / 31-03-1997  
NPM : 2025310293  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Manajemen  
Alamat : JL. KAPT. MUSLIM SOLO TENGAH

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 21 Mei 2024

buat pernyataan



RINALD FAHMI NAIBAHO

## ABSTRAK

---

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengetahui lebih jelas bagaimana pengaruh kompetensi, komitmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Medan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang melibatkan 54 orang responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan pembagian kuisioner. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan formula statistik, yakni dengan menggunakan analisis regresi berganda yang pengelolahannya dilakukan dengan program SPSS Versi 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. kompetensi, pengembangan karir dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan. 55,3% kinerja karyawan dapat dijelaskan dan diperoleh dari kompetensi, pengembangan karir dan pengembangan karir sedangkan sisanya oleh faktor lain. Kinerja karyawan memiliki hubungan yang kuat terhadap kompetensi, komitmen dan pengembangan karir.

Kata Kunci: Kompetensi, Komitmen, Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan

## ABSTRACT

---

*This study aims to examine and find out more clearly how the influence of competence, commitment and career development on employee performance at PT. Telkomsel Medan. This study uses quantitative methods involving 54 respondents. Data collection is done by using the distribution of questionnaires. The data obtained were analyzed using statistical formulas, namely by using multiple regression analysis which was managed by using the SPSS Version 23 program. The results showed that competence partially had a positive and significant effect on employee performance. The results showed that career development partially had a positive and significant effect on employee performance. The results showed that career development partially had a positive and significant effect on employee performance. competence, career development and career development simultaneously have a positive and significant effect. 55.3% of employee performance can be explained and obtained from competence, career development and career development while the rest by other factors. Employee performance has a strong relationship to competence, commitment and career development.*

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

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat dan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang disusun guna memenuhi syarat untuk pembuatan skripsi. Adapun judul yang penulis ajukan adalah sebagai berikut: **“Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkomsel Medan”**.

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 ini, bantuan dan bimbingan dari semua pihak sangat saya harapkan.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis juga tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan baik dosen maupun semua rekan yang terlibat dalam penulisan skripsi ini, maka pada kesempatan ini secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dari proses awal penulisan skripsi sampai selesai. Terima kasih penulis ucapkan kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E., M.M selaku Rektor di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Bapak Dr. E. Rusiadi, S.H., M.Si selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Bapak Husni Muharram Ritonga, BA., MSc.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Bapak Daud Arifin, SE., MM sebagai Dosen Pembimbing I yang telah menyempatkan waktu agar bisa membimbing, menuntun, memberi energi dan

dorongan pada saya dalam hal menyelesaikan skripsi ini.

5. Ibu Dian Yulis Wulandari, S.Pd., M.Si sebagai Dosen Pembimbing II yang telah menyempatkan waktu agar bisa membimbing, menuntun, memberi energi dan dorongan pada saya dalam hal menyelesaikan skripsi ini.
6. Pimpinan PT. Telkomsel Medan, yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan banyak perhatian serta bimbingannya selama proses pembuatan skripsi.
7. Teristimewa yang paling spesial dan tersayang untuk kedua orang tua penulis yang telah banyak mengorbankan materi, nasehat dan juga motivasi dalam membesarkan, merawat, dan mendidik penulis dari kecil sampai sekarang atas segala cinta dan ketulusan yang telah menemani langkah-langkah kehidupan penulis untuk mencapai cita-cita dan harapannya.
8. Dosen dan civitas akademika Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang telah banyak membantu penulis.
9. Serta rekan-rekan yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu namanya dari rekan mahasiswa Universitas Panca Budi khususnya Fakultas Sosial Sains Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Medan, Desember 2023

Rinald Fahmi Naibaho  
2025310293



## DAFTAR ISI

Halaman

|   |            |
|---|------------|
| <b>ABSTRAK .....</b>  | <b>i</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>ii</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>  | <b>iii</b> |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>  | <b>v</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>   | <b>vii</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>   | <b>x</b>   |
| <br>  |            |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>  | <b>1</b>   |
| A. Latar Belakang Penelitian.....   | 1          |
| B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah .....   | 6          |
| 1. Identifikasi Masalah .....   | 7          |
| 2. Batasan Masalah.....   | 7          |
| C. Rumusan Masalah .....  | 7          |
| D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....   | 8          |
| 1. Tujuan Penelitian.....   | 8          |
| 2. Manfaat Penelitian.....  | 8          |
| E. Keaslian Penelitian .....  | 9          |
| <br>  |            |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>   | <b>11</b>  |
| A. Landasan Teori .....   | 11         |
| 1. Pengertian Kinerja Karyawan.....   | 11         |
| 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan....                                   | 13         |
| 3. Indikator Kinerja Karyawan .....   | 15         |
| 4. Pengertian Kompetensi.....   | 16         |
| 5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi.....  | 18         |
| 6. Jenis-Jenis Kompetensi.....  | 22         |
| 7. Indikator Kompetensi .....   | 23         |
| 8. Pengertian Komitmen .....  | 23         |
| 9. Indikator Komitmen.....  | 24         |
| 10. Pengertian Pengembangan Karir .....   | 26         |
| 11. Tujuan Pengembangan Karir .....   | 27         |
| 12. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir<br>Karyawan.....                   | 29         |
| 13. Indikator Pengembangan Karir.....   | 30         |
| B. Penelitian Terdahulu.....  | 31         |
| C. Kerangka Konseptual .....  | 33         |
| 1. Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan .....                                    | 33         |
| 2. Hubungan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan .....                                      | 34         |
| 3. Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja<br>Karyawan .....                         | 35         |
| 4. Hubungan Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan<br>Karir Terhadap Kinerja Karyawan..... | 36         |
| D. Hipotesis Penelitian .....   | 37         |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>  | <b>39</b> |
| A. Pendekatan Penelitian .....  | 39        |
| B. Tempat dan Waktu Penelitian .....  | 39        |
| C. Populasi dan Sampel / Jenis dan Sumber Data.....                                     | 40        |
| D. Teknik Pengumpulan Data .....  | 42        |
| E. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....                                       | 42        |
| F. Teknik Analisa Data Penelitian .....   | 43        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>                                     | <b>48</b> |
| A. Gambaran Umum Perusahaan .....   | 48        |
| 1. Sejarah Singkat.....   | 48        |
| 2. Visi dan Misi PT. Telkomsel .....  | 51        |
| 3. Logo PT. Telkomsel.....  | 52        |
| 4. Struktur Organisasi .....  | 53        |
| 5. Uraian Tugas .....   | 55        |
| B. Hasil Penelitian .....   | 59        |
| 1. Deskripsi Karakteristik Responden.....   | 59        |
| 2. Deskripsi Variabel Penelitian.....   | 60        |
| 3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....   | 81        |
| 4. Pengujian Asumsi Klasik .....  | 86        |
| 5. Uji Regresi Linier Berganda .....  | 88        |
| 6. Uji Hipotesis .....  | 89        |
| C. Pembahasan.....  | 92        |
| 1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.....                                   | 92        |
| 2. Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan.....                                     | 93        |
| 3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan .....                          | 94        |
| 4. Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan ..... | 95        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>   | <b>97</b> |
| A. Kesimpulan .....   | 97        |
| B. Saran.....   | 97        |

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Tabel 1.1. Hasil Pra Survei untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....                                     | 3              |
| Tabel 1.2. Hasil Pra Survei untuk Variabel Kompetensi (X <sub>1</sub> ) .....                             | 4              |
| Tabel 1.3. Hasil Pra Survei untuk Variabel Komitmen (X <sub>2</sub> ) .....                               | 5              |
| Tabel 1.4. Hasil Pra Survei untuk Variabel Pengembangan Karir (X <sub>3</sub> ).....                      | 5              |
| Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....   | 31             |
| Tabel 3.1. Jadwal Penelitian .....  | 40             |
| Tabel 3.2. Jumlah Pegawai Tetap PT. Telkomsel.....  | 40             |
| Tabel 3.3. Definisi Operasional dan Skala Pengukurannya.....  | 42             |
| Tabel 4.1. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....  | 59             |
| Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Usia.....  | 59             |
| Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan .....   | 60             |
| Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....   | 60             |
| Tabel 4.5. Saya mempunyai pengetahuan yang cukup mengenai <i>job desk</i> .                               | 61             |
| Tabel 4.6. Saya mampu memahami situasi dan kondisi yang terjadi didalam perusahaan.....                   | 62             |
| Tabel 4.7. Saya memahami karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien .....                 | 62             |
| Tabel 4.8. Saya selalu menerima setiap aturan kerja yang diterapkan dalam perusahaan .....                | 63             |
| Tabel 4.9. Saya menggunakan teknik dalam menyelesaikan pekerjaan .....                                    | 63             |
| Tabel 4.10. Saya memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada saya .....            | 64             |
| Tabel 4.11. Perilaku saya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar perusahaan .....                 | 64             |
| Tabel 4.12. Tata cara dan penyampaian saya kepada pelanggan juga mencerminkan nilai perusahaan saya ..... | 65             |
| Tabel 4.13. Sikap saya dalam bekerja dipengaruhi dari luar perusahaan .....                               | 65             |
| Tabel 4.14. Sikap dan pola tingkah laku saya dipengaruhi dari keluarga.....                               | 66             |

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Tabel 4.15 | Saya mempunyai minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang saya lakukan saat ini dan pengembangan karir kedepannya.....                  | 66 |
| Tabel 4.16 | Saya menjalani pekerjaan dengan senang.....  | 67 |
| Tabel 4.17 | Kemauan saya untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi .....                                   | 67 |
| Tabel 4.18 | Saya memiliki komitmen tinggi pada instansi akan memberikan ide atau gagasan yang kreatif dan inovatif.....                            | 68 |
| Tabel 4.19 | Sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas .....   | 68 |
| Tabel 4.20 | Kesetiaan saya terhadap instansi tempat saya bekerja.....  | 69 |
| Tabel 4.21 | Saya yang memiliki komitmen pada organisasi tentunya akan merasa bangga.....   | 69 |
| Tabel 4.22 | Rasa bangga terhadap instansi tempat saya bekerja .....  | 70 |
| Tabel 4.23 | Prestasi kerja saya sangat baik sehingga dapat menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi.....   | 70 |
| Tabel 4.24 | Kemajuan karir saya sangat bergantung pada prestasi kerja (performance) saya .....   | 71 |
| Tabel 4.25 | Saya mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap pengembangan karir yang ada di instansi ini .....   | 71 |
| Tabel 4.26 | Saya merasakan kegembiraan bekerja di instansi ini.....  | 72 |
| Tabel 4.27 | Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap instansinya. ....  | 72 |
| Tabel 4.28 | Instansi merencanakan karir saya dengan meningkatkan kesejahteraannya agar meningkatkan loyalitasnya .....                             | 73 |
| Tabel 4.29 | Saya merasa bersemangat bekerja karena karir saya didukung oleh atasan.....  | 74 |
| Tabel 4.30 | Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki jabatan sesuai dengan potensi dan keahliannya. .... | 74 |
| Tabel 4.31 | Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.....                     | 75 |
| Tabel 4.32 | Saya mempunyai minat untuk dipromosikan dalam jabatan tertentu .....   | 75 |
| Tabel 4.33 | Kualitas pekerjaan saya ditunjukkan oleh hasil yang sesuai dengan harapan perusahaan .....   | 76 |

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Tabel 4.34  | Saya mengerjakan tugas yang diberikan sesuai dengan standar kualitas yang berlaku .....          | 76 |
| Tabel 4.35  | Saya dapat memenuhi kuantitas kerja yang harus terpenuhi sesuai dengan tuntutan perusahaan ..... | 77 |
| Tabel 4.36  | Saya dapat memenuhi target pengerjaan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan sebelumnya ..... | 78 |
| Tabel 4.37  | Dalam mengerjakan pekerjaannya, saya mampu melaksanakannya tepat waktu .....                     | 78 |
| Tabel 4.38  | Saya selalu mengupayakan waktu pencapaian target pekerjaan secepat mungkin .....                 | 79 |
| Tabel 4.39  | Saya mampu bekerja sama dalam satu tim .....   | 79 |
| Tabel 4.40  | Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya saling membantu dengan karyawan lainnya .....                | 80 |
| Tabel 4.41  | Pimpinan senantiasa melakukan pengawasan secara detail.....                                      | 80 |
| Tabel 4.42  | Pengawasan terhadap pekerjaan dilakukan secara profesional...                                    | 81 |
| Tabel 4.43. | Uji Validitas (X <sub>1</sub> ) .....  | 82 |
| Tabel 4.44. | Uji Validitas (X <sub>2</sub> ) .....  | 82 |
| Tabel 4.45. | Uji Validitas (X <sub>3</sub> ) .....  | 83 |
| Tabel 4.46. | Uji Validitas (Y) .....  | 83 |
| Tabel 4.47. | Uji Reliabilitas (X <sub>1</sub> ) Kompetensi .....  | 84 |
| Tabel 4.48. | Uji Reliabilitas (X <sub>2</sub> ) Komitmen .....  | 85 |
| Tabel 4.49. | Uji Reliabilitas (X <sub>3</sub> ) Pengembangan Karir .....                                      | 85 |
| Tabel 4.50. | Uji Reliabilitas (Y) Kinerja Karyawan .....  | 85 |
| Tabel 4.51. | Multikolinearitas .....  | 87 |
| Tabel 4.52. | Regresi Linier Berganda .....  | 88 |
| Tabel 4.53. | Uji Parsial (t).....   | 90 |
| Tabel 4.54. | Uji Signifikan Simultan (Uji F) .....  | 91 |
| Tabel 4.55. | Koefisien Determinasi .....  | 91 |

## DAFTAR GAMBAR

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| Gambar 2.1. Kerangka Konseptual.....                       | 37             |
| Gambar 4.1. Logo Telkomsel .....                           | 52             |
| Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT. Telkomsel Medan.....   | 54             |
| Gambar 4.3 Histogram Uji Normalitas.....                   | 86             |
| Gambar 4.4 PP Plot Uji Normalitas.....                     | 86             |
| Gambar 4.5 <i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas..... | 88             |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

PT. Telkomsel selalu menjaga kredibilitas, kinerja bank dan keunggulan kompetitif, dengan melakukan perbaikan pelayanan yang terbaik terhadap nasabahnya, dan dari aspek finansial kinerja PT. Telkomsel Medan terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Persaingan bisnis di sektor perbankan saat ini akan terus semakin tajam sehingga manajemen bank mau tidak mau harus proaktif meningkatkan jasa pelayanan yang memuaskan terhadap nasabah agar bisa terus bertahan dan berkembang. Disamping itu para karyawan juga dituntut bekerja profesional dengan berkemampuan, disiplin, jujur, penuh komitmen dan dedikasi yang tinggi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.

Namun demikian, fenomena yang dihadapi PT. Telkomsel Medan dari aspek sumberdaya manusia adalah rendahnya kinerja karyawan tercermin dari kuantitas dan kualitas hasil kerja yang diselesaikan karyawan banyak yang belum sesuai dengan harapan perusahaan. Dari hasil pengamatan penulis, kondisi diatas dipengaruhi oleh faktor yang menyangkut kompetensi, komitmen dan pengembangan karir karyawan. Fenomena rendahnya kinerja karyawan antara lain ditemui adanya rasa ketidakpuasan sebagian nasabah terhadap sistem pelayanan yang diberikan PT. Telkomsel Medan, rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan yang dilihat dari aspek kehadiran kerja maupun kepatuhan karyawan terhadap peraturan jam kerja, penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu dan tertunda.

Kinerja perusahaan merupakan fungsi dari hasil-hasil pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor intern dan ekstern perusahaan. Sebagai asset utama bagi perusahaan, maka sumber daya manusia dalam perusahaan harus ditingkatkan produktivitasnya dengan menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensi, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki secara optimal, meningkatkan komitmen terhadap perusahaan serta bisa mengembangkan karir karyawan. Nursam (2017) mendefenisikan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas daripada saat ini. Seorang pegawai atau karyawan akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja. Seorang karyawan akan memperoleh prestasi kerja yang baik bila kerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas.

**Tabel 1.1. Hasil Pra Survei untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)**



| Pernyataan   | Ya |       | Tidak |       | Total |     |
|--|----|-------|-------|-------|-------|-----|
|  | F  | %     | F     | %     | F     | %   |
| Kualitas pekerjaan saya ditunjukkan oleh hasil yang sesuai dengan harapan perusahaan       | 11 | 55,00 | 9     | 45,00 | 20    | 100 |
| Saya mengerjakan tugas yang diberikan sesuai dengan standar kualitas yang berlaku          | 13 | 65,00 | 7     | 35,00 | 20    | 100 |
| Saya dapat memenuhi kuantitas kerja yang harus terpenuhi sesuai dengan tuntutan perusahaan | 9  | 45,00 | 11    | 55,00 | 20    | 100 |
| Saya dapat memenuhi target pengerjaan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan sebelumnya | 12 | 60,00 | 8     | 40,00 | 20    | 100 |
| Dalam mengerjakan pekerjaannya, saya mampu melaksanakannya tepat waktu                     | 9  | 45,00 | 11    | 55,00 | 20    | 100 |
| Saya selalu mengupayakan waktu pencapaian target pekerjaan secepat mungkin                 | 10 | 50,00 | 10    | 50,00 | 20    | 100 |
| Saya mampu bekerja sama dalam satu tim   | 13 | 65,00 | 7     | 35,00 | 20    | 100 |
| Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya saling membantu dengan karyawan lainnya                | 11 | 55,00 | 9     | 45,00 | 20    | 100 |
| Pimpinan senantiasa melakukan pengawasan secara detail                                     | 11 | 55,00 | 9     | 45,00 | 20    | 100 |
| Pengawasan terhadap pekerjaan dilakukan secara profesional                                 | 15 | 75,00 | 5     | 25,00 | 20    | 100 |

Sumber : PT. Telkomsel Medan, 2022.

Dari data di atas dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan menilai bahwa pengawasan masih kurang sehingga menjadi sangat diperlukan terhadap pekerjaan agar hasilnya benar-benar sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Selanjutnya dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting agar tercipta kondisi dan iklim kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Jika iklim kerja dalam organisasi kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen individu terhadap organisasi menjadi semakin luntur atau bahkan kurang keinginan untuk memajukan perusahaan tempatnya bekerja.

**Tabel 1.2. Hasil Pra Survei untuk Variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>)**

| Pernyataan   | Ya |       | Tidak |       | Total |     |
|--|----|-------|-------|-------|-------|-----|
|  | F  | %     | F     | %     | F     | %   |
| Saya mempunyai pengetahuan yang cukup mengenai <i>job desk</i> pekerjaan | 10 | 50,00 | 10    | 50,00 | 20    | 100 |

|  |    |       |    |       |    |     |
|--|----|-------|----|-------|----|-----|
| Saya mampu memahami situasi dan kondisi yang terjadi didalam perusahaan  | 10 | 50,00 | 10 | 50,00 | 20 | 100 |
| Saya memahami karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien   | 7  | 35,00 | 13 | 65,00 | 20 | 100 |
| Saya selalu menerima setiap aturan kerja yang diterapkan dalam perusahaan  | 10 | 50,00 | 10 | 50,00 | 20 | 100 |
| Saya menggunakan teknik dalam menyelesaikan pekerjaan  | 6  | 30,00 | 14 | 70,00 | 20 | 100 |
| Saya memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada saya                                     | 9  | 45,00 | 11 | 55,00 | 20 | 100 |
| Perilaku saya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar perusahaan  | 10 | 50,00 | 10 | 50,00 | 20 | 100 |
| Tata cara dan penyampaian saya kepada pelanggan juga mencerminkan nilai perusahaan saya                          | 12 | 60,00 | 8  | 40,00 | 20 | 100 |
| Sikap saya dalam bekerja dipengaruhi dari luar perusahaan  | 9  | 45,00 | 11 | 55,00 | 20 | 100 |
| Sikap dan pola tingkah laku saya dipengaruhi dari keluarga   | 12 | 60,00 | 8  | 40,00 | 20 | 100 |
| Saya mempunyai minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang saya lakukan saat ini dan pengembangan karir kedepannya | 8  | 40,00 | 12 | 60,00 | 20 | 100 |
| Saya menjalani pekerjaan dengan senang   | 12 | 60,00 | 8  | 40,00 | 20 | 100 |

Sumber : PT. Telkomsel Medan, 2022.

Dari data di atas dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan menilai bahwa kurangnya sikap karyawan dalam bekerja yang dipengaruhi faktor dari luar perusahaan seperti masalah keluarga menyebabkan kinerjanya menurun. Sementara itu dari aspek pengembangan karir karyawan, PT. Telkomsel Medan senantiasa memberi perhatian khusus terhadap pengelolaan sumberdaya manusia. Dalam pelaksanaan peningkatan kinerja karyawan, PT. Telkomsel Medan menekankan pengalaman yang disertai kompetensi dan kualitas kepemimpinan, serta memberi perhatian khusus terhadap pengembangan kompetensi dan pengalaman para pekerja baru yang merupakan calon-calon pekerja profesional di masa depan.

**Tabel 1.3. Hasil Pra Survei untuk Variabel Komitmen (X<sub>2</sub>)**

| Pernyataan   | Ya |       | Tidak |       | Total |     |
|--|----|-------|-------|-------|-------|-----|
|  | F  | %     | F     | %     | F     | %   |
| Kemauan saya untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi | 11 | 55,00 | 9     | 45,00 | 20    | 100 |

|  |    |       |    |       |    |     |
|--|----|-------|----|-------|----|-----|
| Saya memiliki komitmen tinggi pada instansi akan memberikan ide atau gagasan yang kreatif dan inovatif | 6  | 30,00 | 14 | 70,00 | 20 | 100 |
| Sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas   | 13 | 65,00 | 7  | 35,00 | 20 | 100 |
| Kesetiaan saya terhadap instansi tempat saya bekerja   | 6  | 30,00 | 14 | 70,00 | 20 | 100 |
| Saya yang memiliki komitmen pada organisasi tentunya akan merasa bangga                                | 14 | 70,00 | 6  | 30,00 | 20 | 100 |
| Rasa bangga terhadap instansi tempat saya bekerja  | 6  | 30,00 | 14 | 70,00 | 20 | 100 |

Sumber : PT. Telkomsel Medan, 2022.

Dari data di atas dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan menilai bahwa masih kurangnya sikap dan tingkah lakunya karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas. Selain itu juga mendukung langkah-langkah perbaikan kebijakan di bidang ketenagakerjaan dan implementasinya yang telah dilakukan oleh manajemen guna mendukung strategi bisnis perusahaan. Dalam praktiknya, pengembangan karir karyawan di PT. Telkomsel Medan didasarkan pada senioritas karyawan dan bagi kinerja karyawan yang menonjol.

**Tabel 1.4. Hasil Pra Survei untuk Variabel Pengembangan Karir (X<sub>3</sub>)**

| Pernyataan   | Ya |       | Tidak |       | Total |     |
|--|----|-------|-------|-------|-------|-----|
|  | F  | %     | F     | %     | F     | %   |
| Prestasi kerja saya sangat baik sehingga dapat menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi                                      | 10 | 50,00 | 10    | 50,00 | 20    | 100 |
| Kemajuan karir saya sangat bergantung pada prestasi kerja ( <i>performance</i> ) saya  | 8  | 40,00 | 12    | 60,00 | 20    | 100 |
| Saya mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap pengembangan karir yang ada di instansi ini                                       | 12 | 60,00 | 8     | 40,00 | 20    | 100 |
| Saya merasakan kegembiraan bekerja di instansi ini   | 8  | 40,00 | 12    | 60,00 | 20    | 100 |
| Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap instansinya.   | 8  | 40,00 | 12    | 60,00 | 20    | 100 |
| Instansi merencanakan karir saya dengan meningkatkan kesejahteraannya agar meningkatkan loyalitasnya                           | 6  | 30,00 | 14    | 70,00 | 20    | 100 |
| Saya merasa bersemangat bekerja karena karir saya didukung oleh atasan   | 13 | 65,00 | 7     | 35,00 | 20    | 100 |
| Pengembangan karir membantu menyadari pegawai akan kemampuannya untuk menduduki jabatan sesuai dengan potensi dan keahliannya. | 11 | 55,00 | 9     | 45,00 | 20    | 100 |

| Pernyataan   | Ya |       | Tidak |       | Total |     |
|--|----|-------|-------|-------|-------|-----|
|  | F  | %     | F     | %     | F     | %   |
| Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat. | 11 | 55,00 | 9     | 45,00 | 20    | 100 |
| Saya mempunyai minat untuk dipromosikan dalam jabatan tertentu   | 9  | 45,00 | 11    | 55,00 | 20    | 100 |

Sumber : PT. Telkomsel Medan, 2022.

Dari data di atas dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan menilai bahwa masih ada karyawan yang tidak bersemangat ketika bekerja karena karirnya belum tentu didukung oleh atasan. Namun demikian, umumnya promosi dilakukan berdasarkan senioritas yang telah memiliki waktu kerja lama untuk dinaikkan golongan jabatannya (*grade*) setelah sebelumnya diberikan pelatihan dan bahkan ada yang mendapatkan beasiswa untuk dikuliahkan atau mengikuti seminar internasional. Biasanya karyawan yang cepat mendapatkan *grade* yang tinggi akan mendapatkan jabatan *middle-top* manajer seperti pimpinan cabang, pimpinan wilayah, dan dewan direksi untuk kantor pusat.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkomsel Medan”.

## **B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka ditemukan identifikasi masalah dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Pengawasan masih kurang sehingga menjadi sangat diperlukan terhadap pekerjaan agar hasilnya benar-benar sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

- b. Kurangnya sikap karyawan dalam bekerja yang dipengaruhi faktor dari luar perusahaan seperti masalah keluarga menyebabkan kinerjanya menurun.
- c. Masih kurangnya sikap dan tingkah lakunya karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas.
- d. Masih ada karyawan yang tidak bersemangat ketika bekerja karena karirnya belum tentu didukung oleh atasan.

## **2. Batasan Masalah**

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas maka berdasarkan identifikasi masalah di atas maka penulis membatasi masalah agar tetap fokus pada pokok permasalahan agar mencapai hasil yang diinginkan. Dengan demikian, maka penulis membatasi hanya untuk mencari Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkomsel Medan.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.
2. Apakah komitmen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.
3. Apakah pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.

4. Apakah kompetensi, komitmen dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.

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

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

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui apakah kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.
- b. Untuk mengetahui apakah komitmen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.
- c. Untuk mengetahui apakah pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.
- d. Untuk mengetahui apakah kompetensi, komitmen dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.

##### **2. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini antara lain adalah :

- a. Manfaat penelitian bagi perusahaan adalah sebagai bahan masukan pada perusahaan mengenai pengaruh kompetensi, komitmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.
- b. Manfaat penelitian bagi peneliti selanjutnya adalah sebagai bahan referensi yang tepat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa mendatang, khususnya peneliti yang berkaitan dengan judul

kompetensi, komitmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.

- c. Bagi pembaca dengan melakukan penelitian ini Sebagai salah satu bahan referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

#### **E. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Pricilla dan Octaviani (2020) dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Kabupaten Temanggung”. Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan”.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang terletak pada:

1. Jumlah observasi/sampel (n) : penelitian terdahulu berjumlah 294 orang sedangkan penelitian ini berjumlah 54 orang.
2. Waktu Penelitian : Peneliti terdahulu di lakukan pada tahun 2020, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2021.
3. Lokasi Penelitian : Peneliti terdahulu di lakukan pada PT Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Kabupaten Temanggung, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. Telkomsel Medan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah *performance*. *Performance* merupakan kata benda. Salah satu *entry*-nya adalah “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Jadi arti *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Organisasi pemerintah ataupun swasta dalam mencapai tujuan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh sekelompok orang yang ada diorganisasi tersebut. Keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya dapat dilihat dari kinerja pegawainya. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi organisasi.

Menurut Mahsun (2019:25) bahwa: “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi *planning* suatu organisasi”. Sedangkan menurut Gibson (2019:124), berasal dari bahasa Inggris yaitu "*Performance*" yang artinya unjuk kerja atau lebih jelasnya adalah kinerja adalah menampilkan suatu pekerjaan sebaik-baiknya atau melaksanakan suatu kewajiban tugas.



Nursam (2017) mendefenisikan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Pendapat lain dikemukakan oleh Hasibuan, (2018:94) bahwa: “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Menurut Tika (2016:121) bahwa: “Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2019:67) “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja pegawai berupaya untuk meningkatkan kemampuan kerja dan penampilan kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara. Menurut Wirawan (2017:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Kinerja yang dimaksud disini adalah yang meneliti hubungan antara orang dengan lingkungan kerjanya (*the scientific study of the relationship between man his working environment*). Menurut Siswanto (2020:43) “Kinerja adalah

ilmu tentang perkaitan antara manusia dengan lingkungan kerjanya agar tenaga kerja dapat mencapai prestasi kerjanya yang tinggi (efektif) dalam suasana yang tenteram aman dan nyaman”.

Suma'mur (2018:56) menyebutkan :“Kinerja adalah ilmu serta penerapannya yang berusaha untuk menyasikan pekerjaan dan lingkungan terhadap orang atau sebaliknya dengan tujuan tercapai produktivitas dan efisiensi setinggi-tingginya melalui pemanfaatan manusia seoptimal mungkin”. Menurut Robbins (2014:50), Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan

Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian tingkat keberhasilan yang diraih oleh karyawan dalam pekerjaannya, yang di dalam prosesnya terlihat bagaimana kualitas dan kuantitas dari setiap karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

## **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

### **a. Kompetensi**

Kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah pada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketetapan organisasi, yang pada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan (Priansa, 2014:253). Ada yang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan, ada lagi yang mengartikan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi.

b. Komitmen

Komitmen sebagai sebuah keadaan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi. Menurut Susanto dalam Setiawan dan Taufik (2018:41), komitmen merupakan sebuah variable yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi. Adanya suatu komitmen dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya menyebabkan seseorang justru meninggalkan pekerjaannya, akibat suatu tuntutan komitmen yang lainnya.

c. Pengembangan Karir

Menurut Nawawi (2019:289), pengembangan karir adalah “Sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan”. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat berpengaruh langsung pada peluang bagi seseorang pekerja untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkan”.

Menurut Mangkunegara (2019:67), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai yaitu:

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*).

Artinya, setiap pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus memiliki sikap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

### **3. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2014:56), indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas kerja yaitu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan mekanisme.
- b. Kuantitas kerja yaitu bekerja secara tim dan saling mendukung
- c. Lama jam kerja yaitu masuk dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan.
- d. Kerja sama yaitu memberikan tanggung jawab penuh ketika dalam pelaksanaan tugas.
- e. Supervisi yaitu sesuai dengan waktu dan kemampuan kerja.

#### 4. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Menurut Sutrisno (2019:202) secara harfiah kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Hampir senada dengan pernyataan tersebut. Wibowo (2020:32) berpendapat bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah pada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketetapan organisasi, yang pada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan (Priansa, 2014:253). Ada yang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan, ada lagi yang mengartikan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan beberapa pengertian tentang kompetensi.

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan

kriteria yang dijadikan acuan. Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (Triastuti, 2019). Sedangkan menurut Mangkunegara (2019:4) “Kompetensi adalah kemampuan yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja”.

Moehariono (2014:3), berpendapat bahwa “Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan sebagai acuan, efektif atau berkinerja, prima atau superior ditempat bekerja atau pada situasi tertentu”.

Menurut Rivai dan Sagala (2019:299) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja. Menurutnya, kompetensi dianalogikan sebagai puncak gunung es dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncak, sedangkan di bagian bawah terdapat peran sosial dan citra diri yang berada pada alam sadar dan *traits* dan motif berada pada alam bawah sadar. Pengetahuan dan keterampilan memiliki peranan penting dalam keberhasilan seseorang, tetapi empat kompetensi lainnya memainkan peranan yang jauh lebih besar.

Dari pengertian kompetensi tersebut di atas, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala

sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan serta sikap yang dimiliki setiap individu.

## **5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Wibowo (2020:36), faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang yaitu: Pendidikan, pengetahuan, keyakinan, keterampilan, pelatihan, masa kerja, pengalaman, karakteristik pribadi, motivasi dan isu emosional.

### **a. Pendidikan**

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan seseorang. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat seseorang, pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan, dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu (Hasibuan, 2018:48). Pendidikan dapat mempengaruhi kompetensi seseorang karena makin tinggi pendidikan seseorang makin besar keinginannya untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilannya dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu pegawai yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi diharapkan mampu memberikan masukan-masukan yang bermanfaat kepada atasan dalam upaya peningkatan pelaksanaan tugas (Siagian, 2017:22)

b. Pengetahuan

Pengetahuan adalah merupakan hasil “tahu”, dan ini terjadi setelah orang melakukan pengindraan terhadap suatu obyek tertentu. Sebagian besar pengetahuan manusia diperoleh melalui indra mata dan telinga. Pengetahuan atau kognitif merupakan domain yang sangat penting untuk terbentuknya tindakan seseorang (*over behavior*). Pengetahuan didefinisikan sebagai pengenalan terhadap kenyataan, kebenaran, prinsip dan keindahan terhadap suatu obyek. Pengetahuan merupakan hasil stimulasi informasi yang diperhatikan, dipahami dan diingatnya. Informasi dapat berasal dari berbagai bentuk termasuk pendidikan formal maupun non formal, percakapan harian membaca, mendengar radio, menonton televisi dan dari pengalaman hidup lainnya.

c. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berpikir positif, baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri yang berpikir ke depan. (Wibowo, 2020:45)

d. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan pada kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktekkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan



keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

e. Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama dalam hal pengetahuan (*Knowledge*), kemampuan (*Ability*), keahlian (*Skill*) dan sikap (*Attitude*). Pelatihan pada dasarnya merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi seseorang (Arep dan Tanjung, 2018:32).

f. Masa Kerja

Masa kerja adalah jangka waktu yang orang sudah bekerja (pada satu kantor, badan, dan sebagainya), semakin lama seseorang bekerja maka semakin terampil dan makin berpengalaman pula dalam melaksanakan pekerjaan, masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu yang mempengaruhi kompetensi individu, misalnya seseorang yang lebih lama bekerja akan dipertimbangkan lebih dahulu dalam hal promosi, hal ini berkaitan erat dengan apa yang disebut senioritas (Siagian, 2017:22).

g. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks, tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

#### h. Karakteristik kepribadian

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

#### i. Motivasi

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

j. Isu emosional

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

## 6. Jenis-Jenis Kompetensi

Menurut Busro (2018) menyatakan bahwa kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

- a. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
- b. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
- c. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
- d. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
- e. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

## 7. Indikator Kompetensi

Adapun yang menjadi indikator kompetensi sumber daya manusia menurut Sutrisno (2019:204), yaitu :

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu.
- c. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- d. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
- e. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap rangsangan yang datang dari luar.
- f. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

## 8. Pengertian Komitmen

Komitmen organisasi secara umum merupakan suatu ketentuan yang disetujui bersama dari semua personil dalam suatu organisasi mengenai pedoman, pelaksanaan serta tujuan yang ingin dicapai bersama di masa yang akan datang. Definisi dari komitmen organisasi sangat banyak dan masing-masing pendapat berbeda sesuai dengan ahli yang menyatakan pendapat tersebut.

Hasibuan (2018:105) : “Komitmen kerja adalah loyalitas/keterkaitan seseorang terhadap perusahaan dalam bentuk usaha untuk mencapai tujuan serta efektif dan efisien sesuai dengan target yang direncanakan dan berdasarkan

kepada prinsip-prinsip, dan nama baik yang secara keseluruhan bertujuan untuk mencapai kesejahteraan bagi karyawan maupun pemilik perusahaan.

Mathis dan Jackson (2016) menyatakan : “Komitmen organisasi adalah tingkatan kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran serta keluar masuk tenaga kerja/*turnover*”. Menurut Sopiah (2018:258), komitmen merupakan tingkatan kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran serta keluar masuk tenaga kerja/*turnover*

Slocum dan Hellriegel (2013), juga mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kuatnya keterlibatan karyawan dalam organisasi dan mengidentifikasi keberadaan organisasi tersebut. Sedangkan menurut Griffin dan Moorhead (2014), komitmen organisasi mencerminkan identifikasi yang dilakukan individu, dan bagaimana keterikatan antara individu dengan organisasinya.

## **9. Indikator Komitmen**

Konsep komitmen pada organisasi dari pendapat Lincoln dalam Sopiah (2018:43) yaitu meliputi :

### **a. Kemauan.**

Kemauan karyawan untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen karyawan. Dengan adanya kemauan dari para karyawan paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku karyawan, dalam hal

ini adalah tanggung jawabnya pada perusahaan. Disamping itu karyawan akan mempunyai perasaan ikut memiliki perusahaan sehingga mereka akan bertanggung jawab, baik untuk kemajuan dirinya sendiri maupun perusahaan. Mereka akan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, tepat pada waktunya dan berani menanggung resiko dari keputusan yang diambilnya.

b. Kesetiaan.

Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Karyawan yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang disepakati bersama.

c. Kebanggaan.

Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaan. Dalam kerangka komitmen, kebanggaan karyawan pada organisasi disebabkan antara lain karyawan merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan. Disamping itu karyawan menyadari bahwa perusahaan mempunyai citra yang baik dimasyarakat. Dan lebih jauh karyawan yakin bahwa perusahaan akan terus berkembang seiring dengan kemajuan informasi dan teknologi.

## 10. Pengertian Pengembangan Karir

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan itu sendiri, dimana setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Untuk mengarahkan pengembangan karir adalah menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen sumber daya manusia melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan. Pengembangan karir dirasakan semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Pengembangan karir perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus terlebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karir hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun saat yang akan datang.

Menurut Handoko (2018:123), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir". Panggabean (2014:63), menyatakan bahwa pengembangan karir adalah : "Semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja serta pengalaman kerja". Sedangkan menurut Rivai (2015:290), pengembangan karir adalah : "Proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan".

Menurut Nawawi (2019:289), pengembangan karir adalah : “Sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan”. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat berpengaruh langsung pada peluang bagi seseorang pekerja untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkan”.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir terdiri atas peningkatan pribadi baik dalam kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral yang dijalani seseorang untuk mencapai rencana karirnya dan hal ini menjadi tanggung jawab karyawan tersebut, serta merupakan upaya karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan karir karyawan memang membutuhkan biaya yang cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efektif dan efisien, sehingga hasil kerjanya lebih baik maka daya saing perusahaan akan semakin besar. Hal ini akan memberikan peluang yang lebih baik bagi perusahaan untuk memperoleh laba yang semakin besar sehingga balas jasa (gaji dan benefit) karyawan dapat dinaikkan.

## **11. Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan Dubrin dikutip oleh Mangkunegara (2019:77) sebagai berikut :

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individual dan perusahaan. Pembangunan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.



- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuan untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi keahlian.
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dengan perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
- g. Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- h. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.
- i. Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi efektif.
- j. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat menghindari dari keusangan dan profesi manajerial.
- k. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja pegawai.
- l. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

- m. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

## **12. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Karyawan**

Terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir. Secara umum, ada lima faktor yang akan mempengaruhi mulus tidaknya karir seorang, antara lain adalah sebagai berikut (Tohardi, 2016:78):

- a. Sikap atasan, rekan sekerja, dan bawahan

Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekeliling tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Dengan kata lain, orang yang demikian tidak dipakai dalam organisasi tersebut.

- b. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini berkaitan tingkat golongan (senoritas) seorang pegawai. Dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada pemberian penghargaan terhadap pengabdianya kepada organisasi.

- c. Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk menduduki sebuah jabatan dan mempengaruhi kelulusan karir seseorang. Semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula.

- d. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman, dukungan rekan-rekan sekerja.

e. Faktor Nasib

Faktor nasib juga turut menentukan walaupun porsiya kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya sepuluh persen saja.

### **13. Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Handoko (2018:131), indikator pengembangan karir adalah :

a. Prestasi Kerja

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

b. *Exposure*

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

c. Kesetiaan Organisasional

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

d. Mentor dan Sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat

menciptakan kesempatan-kesempatan karir bagi orang lain, bila mentor dapat memomosisasikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir maka ia menjadi sponsor.

e. Kesempatan-Kesempatan untuk Tumbuh

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

f. Dukungan Manajemen

Untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.

## B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang juga meneliti tentang Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkomsel antara lain :

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti (Tahun)        | Judul   | Hasil Penelitian   |
|----|-------------------------|---|--|
| 1  | Dj dan Wahdaniah (2022) | Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene                                 | Hasil penelitian menunjukkan jika kompetensi, pengembangan karir memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil di kantor sekretariat daerah Kabupaten Majene  |
| 2  | Wardani dkk (2022)      | Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karir, Dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Besar Taman Nasional Bromo Tengger Semeru | Hasil penelitian menyatakan secara parsial kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, secara parsial pengembangan karir berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, secara parsial komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, secara simultan kompetensi sumber daya manusia, pengembangan karir, |

| No | Peneliti (Tahun)              | Judul   | Hasil Penelitian  |
|----|-------------------------------|---|---|
|    |                               |   | dan komitmen pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.   |
| 3  | Azwina dan Aulia (2021)       | Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gunatronikatama Cipta Jakarta Selatan                                 | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi dan Pengembangan Karir baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.  |
| 4  | Pricilla dan Octaviani (2020) | Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Kabupaten Temanggung | Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, tingginya tingkat komitmen, serta pengembangan karir yang baik akan membuat peningkatan kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. |
| 5  | Sulantara dkk (2020)          | The Effect of Leadership Style and Competence on Employee Performance   | Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.                 |
| 6  | Saban dkk (2020)              | Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance                                | Sembilan hipotesis yang memberikan pengaruh yaitu etos kerja islami, kompetensi, kompensasi dan budaya kerja untuk kinerja karyawan.  |
| 7  | Nguyen dkk (2020)             | <i>Litereture Review Factors Affecting Employee Performance :Competence, Compensation And Leadership</i>  | Tiga faktor yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu faktor kompetensi, kompensasi, dan gaya kepemimpinan melalui berbagai metode penelitian yang relevan dan dapat menjelaskan secara rinci hubungan antar faktor kinerja.   |
| 8  | Ali dkk (2019).               | Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Dan UKM Kabupaten Konawe   | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, baik secara simultan maupun parsial.  |
| 9  | Joko dkk (2019)               | Pengaruh Pengembangan Karir, pengawasan, dan Komitmen Pegawai   | Hasil analisis menunjukkan bahwa (1) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan  |

| No | Peneliti (Tahun)    | Judul   | Hasil Penelitian   |
|----|---------------------|---|--|
|    |                     | terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng                            | terhadap kinerja pegawai (2) pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (3) komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (4) pengembangan karir, pengawasan dan komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 10 | Bintari (2018)      | Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Purnama Indonesia Sidoarjo                  | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan secara simultan kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Purnama Indonesia.   |
| 11 | Distyawaty. (2017). | Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah | Kompetensi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja otoritas pengatur. Kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja regulator kewenangan di kantor Inspektorat Daerah Sulawesi Tengah.  |

Sumber: data diolah, 2021.

### C. Kerangka Konseptual

#### 1. Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Mulyono (2018:38) menyatakan bahwa kompetensi sangat penting dan memainkan peranan dalam meningkatkan kinerja atau prestasi kerja pegawai. Adapun variabel yang lazim terdiri dari kepercayaan diri, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan dan wawasan.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sifat kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2020:32). Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu

sebagai sesuatu yang menjadi unggulan bidang tersebut. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengembangan.

Hal ini didukung pendapat Dj dan Wahdaniah (2022), Wardani dkk (2022), Azwina dan Aulia (2021) membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **2. Hubungan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja sering kali menjadi isu yang sangat penting. Bahkan beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan-lowongan kerja, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen dalam dunia kerja. Komitmen kerja diperusahaan tidak terlepas dari bentuk hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja demi tercapainya tujuan bisnis yang di inginkan oleh perusahaan tersebut.

Apabila kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawannya dengan baik maka akan menimbulkan komitmen yang kuat dari karyawannya terhadap perusahaan, kondisi seperti ini sangat baik dalam rangka mencapai tujuan

perusahaan, karena dengan kondisi seperti ini karyawan akan mampu mengoptimalkan kinerja mereka.

Hal ini didukung pendapat Wardani dkk (2022), Pricilla dan Octaviani (2020), Joko dkk (2019) telah membuktikan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **3. Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Didasarkan pada kenyataan bahwa seorang karyawan/pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dan suksesi posisi yang ditemui selama karirnya, maka pengembangan karir merupakan hal yang penting dilakukan untuk merubah sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik melalui pendidikan jangka panjang dan pengalaman belajar dalam mempersiapkan pegawai untuk tanggung jawab di masa mendatang.

Pengembangan karir bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia organisasi yang handal dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan pengembangan karir pada akhirnya adalah untuk menciptakan Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berkinerja lebih baik. Jika kinerja karyawan/pegawai sebelumnya adalah positif, maka pengembangan karir yang diberikan bertujuan untuk semakin meningkatkan prestasi karyawan tersebut dalam proses menapaki jenjang karir. Sedangkan bila kinerja sebelumnya negatif, maka tujuan pengembangan karir adalah untuk memperbaikinya agar menjadi baik dan positif. Dengan dilakukannya



pengembangan karir dengan cara pendidikan dan pelatihan, promosi dan rotasi penugasan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ditandai dengan prestasi kerja yang baik, disiplin kerja yang meningkat, ketepatan waktu, kehadiran yang optimal, dan hubungan antar karyawan yang baik.

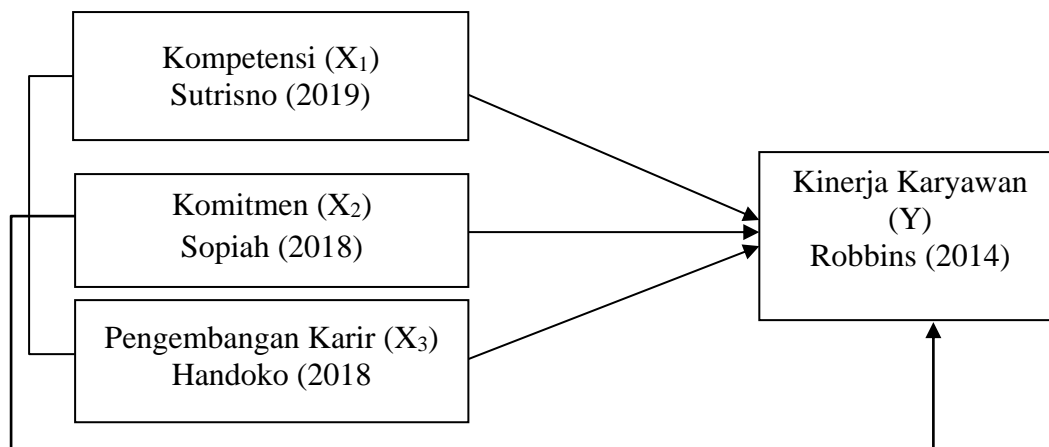
Hal ini didukung pendapat Dj dan Wahdaniah (2022), Azwina dan Aulia (2021), Distyawaty. (2017) pengembangan karir memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4. Hubungan Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk menciptakan kinerja yang tinggi dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu memberdayakan potensi yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi sehingga akan memberikan kontribusi yang positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu, pemimpin perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi, komitmen dan pengembangan karir, dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggungjawab masing-masing karyawan.

Hal ini didukung pendapat Pricilla dan Octaviani (2020), Distyawaty. (2017), Bintari (2018), Ali dkk (2019) yang menyatakan bahwa kompetensi, komitmen dan pengembangan karir memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bagan kerangka pemikiran sebagai berikut :



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

Sumber: di olah penulis (2021)

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Menurut Soepranto (2019:22), Hipotesis adalah suatu proporsi, kondisi atau prinsip yang dianggap benar dan barangkali tanpa keyakinan agar dapat ditarik suatu konsentrasi yang logis dan dengan cara ini kemudian diadakan pengujian tentang kebenarannya dengan menggunakan data empiris dari hasil penelitian.

- H<sub>1</sub> : Di duga kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.
- H<sub>2</sub> : Di duga komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.
- H<sub>3</sub> : Di duga pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.
- H<sub>4</sub> : Di duga kompetensi, komitmen dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif atau data dengan uraian angka-angka yaitu berupa hasil kuisisioner yang telah diisi oleh responden. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, disamping mengukur hubungannya (Kuncoro, 2017:10). Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa penelitian kuantitatif yang bermaksud untuk memberikan penjelasan Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini di lakukan bertempat di PT. Telkomsel yang berlokasi di Jl. M.H Thamrin No.172, Sei Rengas I, Kec. Medan Kota, Kota Medan, Sumatera Utara 20211.

##### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan terhitung Agustus 2022 sampai dengan Mei 2023 dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian

| No | Jenis kegiatan             | Agustus 2022 |   |   |   | September 2022 |   |   |   | Oktober 2022 |   |   |   | April 2023 |   |   |   | Mei 2023 |   |   |   |
|----|----------------------------|--------------|---|---|---|----------------|---|---|---|--------------|---|---|---|------------|---|---|---|----------|---|---|---|
|    |                            | 1            | 2 | 3 | 4 | 1              | 2 | 3 | 4 | 1            | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 |
| 1  | Riset awal/Pengajuan Judul | ■            | ■ | ■ | ■ |                |   |   |   |              |   |   |   |            |   |   |   |          |   |   |   |
| 2  | Penyusunan proposal        |              |   | ■ | ■ | ■              | ■ | ■ | ■ |              |   |   |   |            |   |   |   |          |   |   |   |
| 3  | Seminar proposal           |              |   |   |   |                |   |   |   |              |   |   | ■ |            |   |   |   |          |   |   |   |
| 4  | Perbaikan/Acc Proposal     |              |   |   |   |                |   |   |   |              |   |   |   | ■          | ■ | ■ |   |          |   |   |   |
| 5  | Pengolahan data            |              |   |   |   |                |   |   |   |              |   |   |   |            | ■ | ■ |   |          |   |   |   |
| 6  | Penyusunan skripsi         |              |   |   |   |                |   |   |   |              |   |   |   | ■          | ■ | ■ |   |          |   |   |   |
| 7  | Bimbingan Skripsi          |              |   |   |   |                |   |   |   |              |   |   |   |            | ■ | ■ |   |          |   |   |   |
| 8  | Seminar Hasil              |              |   |   |   |                |   |   |   |              |   |   |   |            |   |   |   |          | ■ |   |   |
| 9  | Sidang Meja Hijau          |              |   |   |   |                |   |   |   |              |   |   |   |            |   |   |   |          |   |   | ■ |

### C. Populasi dan Sampel / Jenis dan Sumber Data

#### 1. Populasi Penelitian

Menurut Rusiadi dkk (2016), Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas:objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini jumlah karyawan PT. Telkomsel berjumlah 54 orang pegawai tetap.

Tabel 3.2. Jumlah Pegawai Tetap PT. Telkomsel

| No     | Department                 | Jumlah |
|--------|----------------------------|--------|
| 1      | Department Finance         | 10     |
| 2      | Department Human Capital   | 10     |
| 3      | Department General Service | 34     |
| Jumlah |                            | 54     |

Sumber : Department HRD, 2022.

## 2. Sampel Penelitian

Menurut Rusiadi dkk (2016), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *sampling* jenuh. *Sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka yang dijadikan sampel dalam penelitian adalah seluruh karyawan PT. Telkomsel berjumlah 54 orang pegawai tetap.

## 3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber yang digunakan adalah sumber data primer dan data sekunder.

- a. Menurut Sugiyono (2019:38) sumber data primer adalah sumber data yang langsung diberikan kepada pengumpul data. Sumber primer adalah sumber yang dicatat langsung oleh peneliti melalui hasil kuisisioner mengenai Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.
- b. Menurut Sugiyono (2019:37) “sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpulan data”. Pada tahap ini diperoleh berbagai informasi dan pengetahuan yang dapat dijadikan pegangan dalam penelitian, yang diperoleh dari laporan-laporan penelitian, media massa, internet dan berbagai sumber yang memiliki keterkaitan dengan masalah penelitian.

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Suatu metode pengumpulan data dengan menggunakan seperangkat pernyataan yang disusun untuk diajukan kepada seluruh karyawan tentang pendapat mereka mengenai Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.

#### E. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Di dalam melaksanakan kegiatan penelitian agar berjalan teratur dan terarah terlebih dahulu penulis menetapkan variabel-variabel sebagai berikut :

**Tabel 3.3. Definisi Operasional dan Skala Pengukurannya**

| Variabel Penelitian                  | Definisi Operasional  | Pengukuran   | Skala  |
|--------------------------------------|---|--|--------|
| Kinerja karyawan (Y)                 | Kinerja pegawai adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.<br>Sumber:Robbins (2014: 50)  | 1. Kualitas kerja<br>2. Kuantitas kerja<br>3. Lama jam kerja<br>4. Kerja sama<br>5. Supervisi<br>Sumber:Robbins (2014:56)  | Likert |
| Kompetensi (X <sub>1</sub> )         | Secara harfiah kompetensi berasal dari kata <i>competence</i> yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Hampir senada dengan pernyataan tersebut.<br>Sumber : Sutrisno (2019:202)  | 1. Pengetahuan ( <i>knowledge</i> )<br>2. Pemahaman ( <i>understanding</i> )<br>3. Kemampuan ( <i>skill</i> )<br>4. Nilai ( <i>value</i> )<br>5. Sikap ( <i>attitude</i> )<br>6. Minat ( <i>interest</i> )<br>Sumber : Sutrisno (2019:204) | Likert |
| Komitmen (X <sub>2</sub> )           | Tingkatan kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidak hadirannya serta keluar masuk tenaga kerja/ <i>turnover</i> .<br>Sumber:Sopiah (2018:258) | 1. Kemauan<br>2. Kesetiaan<br>3. Kebanggaan<br>Sumber:Sopiah (2018:258)  | Likert |
| Pengembangan karir (X <sub>3</sub> ) | Peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan  | 1. Prestasi Kerja<br>2. Exposure   | Likert |

| Variabel Penelitian | Definisi Operasional  | Pengukuran   | Skala |
|---------------------|---|--|-------|
|                     | seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.<br>Sumber: Handoko (2018:123) | 3. Kesetiaan Organisasional<br>4. Mentor dan Sponsor<br>5. Kesempatan-Kesempatan untuk Tumbuh<br>6. Dukungan Manajemen<br>Sumber: Handoko (2018:131) |       |

Sumber: data diolah, 2021.

## F. Teknik Analisis Data

### 1. Uji Kualitas Data

#### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan peningkatan prestasi kerja. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  (*correlated item-total correlations*) dengan nilai  $r_{tabel}$ . Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan bernilai positif maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2017:49).

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai ( $\alpha$ ) 0,60 (Ghozali, 2017:45).

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2017:47), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen dan dependen memiliki distribusi normal atau tidak. Nilai residual mengikuti distribusi normal. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Jika data (titik) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### b. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2017:50), uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Sebuah persamaan regresi dikatakan baik bila persamaan tersebut memiliki variabel independen yang saling tidak berkorelasi. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Faktor* (VIF) apabila nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 dan VIF kurang dari 10 angka maka dapat disimpulkan tidak terjadi gejala multikolinearitas.



### c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2017:52), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dan residual pada suatu pengamatan kepengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak menjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah di prediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi-Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*.

### 3. Analisis Regresi Berganda

Untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variabel bebas (kompetensi, komitmen dan pengembangan karir) dengan variabel terikat (kinerja karyawan), maka akan digunakan metode regresi linier berganda dan analisis data juga menggunakan SPSS, rumusnya adalah sebagai berikut:

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

$$Y = \text{Kinerja karyawan}$$

$$a = \text{Konstanta}$$

$$b_1- b_3 = \text{koefisien regresi berganda}$$

$$X_1 = \text{Kompetensi}$$

$$X_2 = \text{Komitmen}$$

$$X_3 = \text{Pengembangan karir}$$

$$e = \text{Standard Error}$$

#### 4. Hipotesis

##### a. Uji Parsial (Uji t)

Uji t bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas secara parsial (individual) terhadap variabel terikat. Uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan bebas secara parsial terhadap variabel bebas apakah mempunyai pengaruh atau tidak terhadap variabel terikat. Dasar pengambilan keputusan adalah:

Perumusannya adalah:

$H_0: b_1, b_2 = 0$  artinya ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi, komitmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan secara parsial.

$H_0: b_1, b_2 \neq 0$  artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi, komitmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Kesimpulan:

Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, artinya variabel bebas (X) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) berarti pada  $\alpha = 5\%$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima), artinya variabel bebas (X) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) berarti pada  $\alpha = 5\%$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

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

Uji F bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui secara bersama-sama pengaruh variabel

independen atau variabel bebas melakukan pengujian F terhadap variabel terkait.

$H_0$  diterima, artinya secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh yang artinya positif dan signifikan dari variabel bebas ( $X_1 - X_3$ ) yaitu berupa variabel kompetensi, komitmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (Y) variabel terikat.  $H_1$  diterima, artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas ( $X_1 - X_3$ ) yaitu berupa variabel kompetensi, komitmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (Y) variabel terikat. Dasar pengambilan keputusan adalah:

- 1). Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  (0,05) maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak
- 2). Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

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

Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen/tidak bebas. Nilai dari koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu ( $0 < R^2 < 1$ ) Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen (bebas) dalam menjalankan variabel dependen amat terbatas. Berarti jika  $R^2$  semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas ( $X_1 - X_3$ ) yaitu kompetensi, komitmen dan pengembangan karir terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan. Nilai yang didekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Proporsi atau persentase sumbangan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat yaitu:  $KD = r^2 \times 100\%$

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **1. Sejarah Singkat**

Telkomsel merupakan operator telekomunikasi seluler GSM kedua di Indonesia, dengan layanan paskabayarnya yang diluncurkan pada tanggal 26 Mei 1995. Waktu itu kepemilikan saham Telkomsel adalah PT Telkom (51%) dan PT Indosat (49%). Kemudian pada November 1997 Telkomsel menjadi operator seluler pertama di Asia yang menawarkan layanan prabayar GSM. Telkomsel ini mengklaim sebagai operator telekomunikasi seluler terbesar di Indonesia, dengan 26,9 juta pelanggan dan memiliki *market share* sebesar 55% (Maret 2006).

Telkomsel memiliki tiga produk GSM, yaitu SimPATI (prabayar), KartuAS (prabayar), serta KartuHALO (paskabayar). Saat ini saham Telkomsel dimiliki oleh TELKOM (65%) dan perusahaan telekomunikasi Singapura SingTel (35%). TELKOM merupakan BUMN Indonesia yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, sedang SingTel merupakan perusahaan yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Singapura.

Pada tahun 1995, secara resmi Telkomsel mendapat izin untuk memberikan jasa telekomunikasi selular GSM, setelah sebelumnya sukses sebagai pilot project Telkom dalam proyek percontohan GAM do Batam. Hal berbeda dengan operator lain, Telkomsel mulai membangun jaringan dan melayani pelanggannya dari luar Jawa yakni Batam, Medan daerah lainnya. Selanjutnya Pada tahun 1996, Telkomsel mulai beroperasi di ibu kota Jakarta dan berhasil melayani seluruh propinsi yang

ada di Indonesia, hal ini ditandai dengan pengoperasian layanan Telkomsel di Ambon dan Jayapura.

Telkomsel menjadi pelopor kartu prabayar isi ulang di ASIA dan meluncurkan produk pertamanya simPATI, kartu ini diluncurkan saat krisis ekonomi sedang melanda tahun 1997, dimana Telkomsel memberikan solusi kepada para pengguna jasa selular yang memulainya melakukan pengontrolan anggaran komunikasinya. Selain itu juga Telkomsel mendapat sertifikat ISO 9002 untuk *Customer Service On-Line* dari PT Tuv Rheinland Jerman, yang menandai layanan pelanggan Telkomsel telah memenuhi standarisasi mutu internasional. Telkomsel pada tahun 1998 membuat program baru untuk mengembangkan jaringannya dengan mencanangkan *World Class Operator* sebagai tolak ukur standar layanan. Positioning baru kartu prabayar Telkomsel dengan nama simPATI Nusantara yang bermottokan Dengan simPATI tetap terkendali, dimana simPATI yang sebelumnya hanya digunakan di area registrasinya, kini simPATI bisa digunakan di seluruh Indonesia.

Untuk tahun 1999, implementasi BIANCA (*Billing and Customer Care*) menggantikan system billing lama, menandai peristiwa penting Telkomsel dalam menjalankan bisnisnya. BIANCA memungkinkan berbagai proses dapat dilakukan secara serempak, seperti : informasi pelanggan, pencatatan percakapan hingga produksi tagihan / invoice.

Predikat pelayanan terbaik untuk kategori operator selular : *The in Achieving Customer Satisfaction Toward Service Quality* dari lembaga survei frontier bekerja sama dengan majalah SWA. Pada tahun 2000, Telkomsel memelopori layanan Mobile Banking di Indonesia bekerja sama dengan bank

Panin, yang merupakan inovasi Telkomsel dalam mengintegrasikan system teknologi telekomunikasi dan informasi dalam sistem banking.

Disini Telkomsel juga merupakan operator terkemuka layanan telekomunikasi seluler di Indonesia dengan pangsa pasar dan pendapatan saham. Pada akhir Maret 2009, Telkomsel memiliki 72.1 juta pelanggan yang berdasarkan statistik industri mewakili pangsa pasar yang diperkirakan sekitar 50%. Telkomsel menyediakan layanan selular di Indonesia, melalui nasional sendiri dual-band GSM 900-1800 MHz, jaringan 3G, dan internasional, melalui 341 mitra roaming internasional di 180 negara (akhir Maret 2009). Pada September 2006, Telkomsel menjadi operator pertama di Indonesia untuk meluncurkan layanan 3G.

Perusahaan menyediakan pelanggan dengan pilihan antara dua-kartu prabayar simPATI dan Kartu As, atau pasca-bayar kartuHALO layanan, serta berbagai layanan nilai tambah dan program. Pada 20 Maret 2009, Telkomsel dan *Apple South Asia Pte. Ltd* meluncurkan iPhone 3G di Indonesia dengan harga disesuaikan rencana untuk semua pelanggan Telkomsel berharga.

Telkomsel beroperasi di Indonesia telah tumbuh secara substansial sejak peluncuran komersial pasca layanan dibayar pada tanggal 26 Mei 1995. Pada November 1997, Telkomsel menjadi operator telekomunikasi seluler pertama di Asia yang memperkenalkan GSM dapat diisi ulang layanan pra-bayar. Pendapatan kotor Telkomsel telah tumbuh dari Rp 3.59 triliun pada tahun 2000 menjadi Rp 44.42 triliun pada tahun 2008. Selama periode yang sama, jumlah pelanggan selular Telkomsel meningkat dari sekitar 1,7 juta seperti pada 31 Desember 2000 untuk 65.3 juta pada 31 Desember 2008.

Telkomsel memiliki jangkauan jaringan terbesar dari salah satu operator selular di Indonesia, menyediakan jangkauan jaringan yang mencapai lebih dari 95% dari jumlah penduduk Indonesia dan merupakan satu-satunya operator di Indonesia yang mencakup seluruh negara, provinsi dan kabupaten, baik semua "kecamatan" di Sumatra, Jawa, dan Bali.

Disini Perusahaan Telkomsel menawarkan GSM Dual Band (900 & 1800), GPRS, Wi-Fi, EDGE, dan 3G Teknologi. Di Provinsi Jawa Barat sendiri kantor PT.TELKOMSEL berada di Jl.Asia-Afrika No. 134-137 Gedung CCSL lantai 8-12 Bandung. Untuk lebih dekat melayani pelanggannya, saat ini Wilayah Regional Jabar didukung oleh 3 GraPARI.

## **2. Visi dan Misi PT. Telkomsel**

### **a. Visi**

Visi adalah pedoman bagi perusahaan yang merupakan suatu keinginan terhadap keadaan di masa yang akan datang. TELKOMSEL memiliki visi yang dijadikan acuan untuk pengembangan perusahaan ke depan yaitu ;

*The Indonesia wireless telecommunication solutions company*  
TELKOMSEL penyedia solusi nirkabel terkemuka di Indonesia

Sebagai penyedia solusi telekomunikasi nirkabel terkemuka di Indonesia, TELKOMSEL selalu berusaha menyediakan layanan seluler seluas-luasnya berstandar layanan kelas dunia dan mengacu pada kepuasan pelanggan.

### **b. Misi**

Misi merupakan penjabaran secara tertulis mengenai makna visi yang mengandung falsafah atau nilai-nilai yang harus tertanam dalam tingkah

laku seluruh organisasi perusahaan. Misi yang diamanatkan dalam perusahaan adalah :

*First choice wireless telecommunication solutions provider in Indonesia working in partnership with shareholders and other alliances to create value for investors, employee and the nation* "Menjadi pilihan utama sebagai penyedia solusi telekomunikasi nirkabel di Indonesia yang bekerjasama dengan para pemegang saham dan mitra usaha lainnya untuk menghasilkan nilai tambah bagi *investor* (penanam modal), karyawan dan negara.

Bekerjasama dengan para pemegang saham dan mitra usaha agar dapat menghasilkan nilai tambah bagi penanam modal, karyawan dan negara, diharapkan dapat menjadikan TELKOMSEL sebagai penyedia solusi telekomunikasi nirkabel di Indonesia.

### 3. Logo PT. Telkomsel



**Gambar 4.1. Logo Telkomsel**

Keterangan logo TELKOMSEL yang direpresentasikan dalam sebuah logo tidak semata-mata hanya logo biasa tetapi logo tersebut dari setiap bagian dan warna dari logo TELKOMSEL di atas memiliki maksud dan arti tersendiri yaitu :

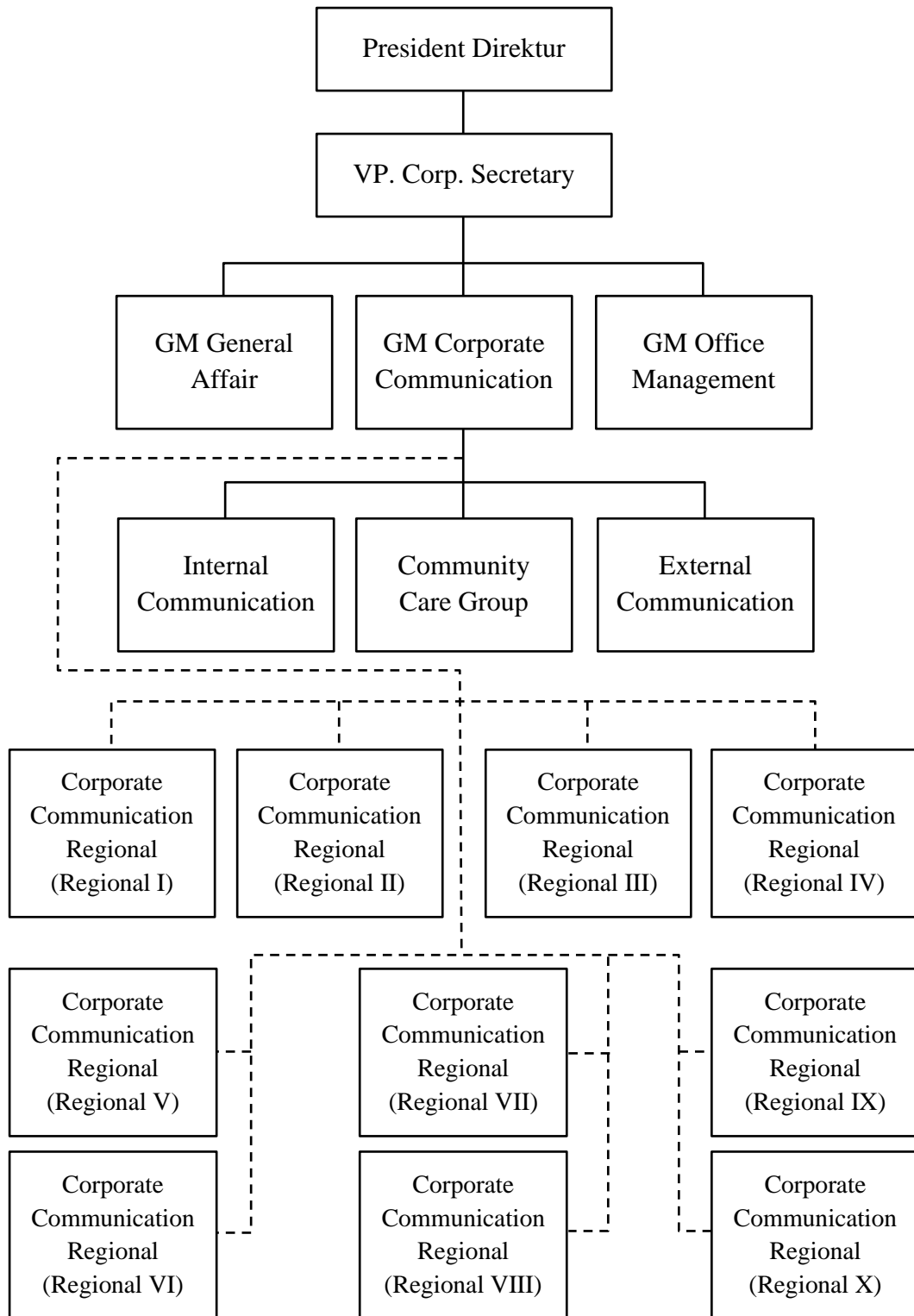


- a. *Lingkaran elips Vertikal*, Melambangkan penelenggara jasa telekomunikasi internasional di Indonesia (PT Indosat) sebagai salah satu *the founding fathers*
- b. *Heksagon merah*, Heksagon itu sendiri melambangkan seluler sedangkan warna merah memiliki makna bahwa TELKOMSEL berani dan siap menyongsong masa depan dengan segala kemungkinannya.
- c. *Heksagon abu-abu kehitam-hitaman*, TELKOMSEL selalu siap mengayomi dan terus memenuhi kebutuhan pelanggannya, sedangkan warna abu-abu adalah warna logam yang berarti juga kesejukan, luwes dan fleksibel.
- d. *Pertemuan dua lingkaran elips berwarna putih*, Kedua lingkaran elips tersebut berpotongan di atas heksagon merah yang membentuk huruf t yang merupakan huruf awal dari TELKOMSEL. Warna putih mengandung makna kebersihan, keterbukaan dan transparansi.

#### **4. Struktur Organisasi**

PT. Telkomsel mempunyai struktur perusahaan yang terdiri dari beberapa divisi yang secara khusus tersusun dari berbagai bagian dan daerah pengoperasiannya. Perusahaan sehari-hari dipegang oleh suatu manajemen organisasi pemberi wewenang dan bertanggung jawab bergerak vertikal ke bawah dengan pendelegasian yang tegas serta setiap bagian-bagian utam langsung berada dibawah seorang pemimpin melalui jenjang hirarki yang ada. Struktur organisasi perusahaan memiliki peran yang penting untuk menjelaskan fungsi, tugas, tanggungjawab, dan wewenang perusahaan untuk mencapai mekanisme yang

efektif dan efisien. Adapun struktur dari PT. Telkomsel dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut ini :



**Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT. Telkomsel Medan**

*Sumber : PT. Telkomsel Medan, 2022.*

## 5. Uraian Tugas

### *Departemen Corporate Communication*

- a. Mengimplementasikan program komunikasi untuk mendukung image perusahaan Telkomsel.
- b. Mengimplementasikan program komunikasi untuk mengelola dan memperbaiki komunikasi internal/ mendukung penciptaan kondisi kondusif di Telkomsel.

#### **1. Manajemen Hubungan Eksternal**

- a. Mengelola hubungan baik dengan media channel (melalui wartawan dan secara institutional), dengan stakeholder (pemerintah & badan regulasi lainnya, badan non-pemerintahan yang relevan secara manajemen dan korporat, dan sebagainya), *public opinion maker*.
- b. Menganalisa strategi marketing dan image perusahaan dan menghubungkannya dengan visi dan misi *public relation*.
- c. Membina hubungan dengan pihak eksternal (*Pres, Investor, Pemerintah dan badan-badan Regulasi, serta Shareholder Utama*) dengan menyediakan dan meng-*update* informasi mengenai Telkomsel.

#### **2. Manajemen Komunikasi Internal**

- a. Mengumpulkan permasalahan-permasalahan, informasi, dan *feedback* dari karyawan dan seluruh departemen.
- b. Menganalisa permasalahan organisasi dan informasi penting lainnya berdasarkan strategi perusahaan yang dibuat oleh Divisi *Coporate*

*Planning*, visi dan misi perusahaan dari BoD, dan masukan dari VP *Corporate Secretary* mengenai strategi dan kebijakan SDM.

- c. Menyusun rencana/ program kerja seperti pembuatan, penerbitan, dan memelihara media internal dengan menggunakan informasi dan *feedback* dari *User*.
- d. Membuat pesan yang akurat/ penting untuk disebarluaskan  
Mengaplikasikan program, menyebarkan pesan dan mengidentifikasi barang/jasa yang dibutuhkan untuk penyusunan dan penerbitan pesan melalui media internal dengan melakukan kerjasama dengan Departemen *Procurement*
- e. Memastikan efektivitas komunikasi internal perusahaan.

### **3. Manajemen Hubungan Eksternal**

- a. Mengumpulkan semua pertanyaan dan informasi mengenai Telkomsel dari pihak eksternal (*Pers, Investor, Pemerintah & Badan-badan Regulasi, Shareholder Utama, dan Pelanggan*).
- b. Mendiskusikan pertanyaan dan informasi dengan departemen /fungsi lain yang relevan dan menganalisanya.
- c. Mengatur materi informasi/event/souvenir dan informasi yang di release/ tanggapan kepada pihak eksternal sebagai tindak lanjut (secara langsung maupun melalui media komunikasi).
- d. Memonitor dan mengevaluasi perkembangannya serta melakukan perbaikan jika diperlukan.

#### 4. Mediator untuk *Investor Relation Group* dan Pemerintahan

- a. Menerima permintaan dari *Investor* untuk bertemu dengan pihak Pemerintah atau sebaliknya.
- b. Membantu *Investor Relation Group* untuk bertemu dengan pemerintah, dengan menghubungi dan mengirim surat formal yang ditandatangani oleh BOD.
- c. Mendampingi *Investor Relation Group* saat bertemu dengan pemerintah dan memperkenalkannya kepada pemerintah.

#### 5. *Company Image Management*

- a. Menganalisa visi dan misi dari BOD serta tema perusahaan dari VP *Corporate Secreatry* untuk mengembangkan dan menjaga image perusahaan.
- b. Menyelaraskan *image* dengan *Marketing Plan* dari Departemen *marketing Communication, Planning Development* dari Divisi *Corporate Planning*, serta *Sales Strategy* dari *Distribution Channel management*.
- c. Melakukan koordinasi dengan *Marketing Communication Department* dalam memperoleh hasil *survei* dari customer dalam rangka mempelajari image dari target audience mengenai bisnis organisasi saat ini
- d. Menganalisa hasil *survei*, melakukan revisi yang diperlukan serta mengkomunikasikan *image* perusahaan yang baru / revisi kepada umum (internal dan eksternal)

## 6. Rencana Komunikasi Krisis

- a. Membuat rencana manajemen krisis untuk menyediakan kebijakan dan prosedur untuk mengkoordinasikan komunikasi di dalam organisasi, media dan *public* pada saat ada kejadian yang *emergency* atau masalah yang kontroversial.
- b. Membentuk tim komunikasi krisis untuk menangani masalah/isu
- c. Menganalisa dan mengidentifikasi tingkat krisis dan kondisi melalui panduan komunikasi berdasarkan diskusi dengan departemen lain dalam situasi *emergency* yang secara potensial bisa terjadi.
- d. Mengembangkan rencana termasuk menentukan area utama yang harus diberitahu mengenai adanya krisis, strategi komunikasi internal dan komunikasi alternative berdasarkan image perusahaan, dengan melakukan kerjasama dengan departemen terkait serta mendapatkan *legal advice* dari *Corporate Counsel Departement* jika diperlukan.
- e. Mengkomunikasikan *Crisis Communication Plan* kepada departemen lainnya
- f. Mengadministrasikan dan memfasilitasi implementasi *Crisis Communication Plan* kepada public/media publik

## B. Hasil Penelitian

### 1. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja.

#### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Laki-laki | 25        | 46.30   | 46.30         | 46.30              |
|       | Perempuan | 29        | 53.70   | 53.70         | 100.00             |
|       | Total     | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan pada PT. Telkomsel Medan yang menjadi responden adalah berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 29 orang atau sebesar 53.70% dari total responden.

#### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Usia**

|       |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 20-30 Tahun | 19        | 35.19   | 35.19         | 35.19              |
|       | 31-40 Tahun | 12        | 22.22   | 22.22         | 57.41              |
|       | 41-50 Tahun | 13        | 24.07   | 24.07         | 81.48              |
|       | > 51 Tahun  | 10        | 18.52   | 18.52         | 100.00             |
|       | Total       | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
|       |             |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan pada PT. Telkomsel Medan yang menjadi responden adalah berusia 20-30 tahun, yaitu sebanyak 19 orang atau sebesar 35.19% dari total responden.

### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

**Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | SMA     | 5         | 9.26    | 9.26          | 9.26               |
|       | Diploma | 9         | 16.67   | 16.67         | 25.93              |
|       | S-1     | 24        | 44.44   | 44.44         | 70.37              |
|       | S-2     | 16        | 29.63   | 29.63         | 100.00             |
|       | Total   | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan pada PT. Telkomsel Medan yang menjadi responden adalah berpendidikan S-1, yaitu sebanyak 24 orang atau sebesar 44.44% dari total responden.

### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

|       |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1-5 Tahun   | 8         | 14.81   | 14.81         | 14.81              |
|       | 6-10 Tahun  | 15        | 27.78   | 27.78         | 42.59              |
|       | 11-15 Tahun | 17        | 31.48   | 31.48         | 74.07              |
|       | 16-20 Tahun | 14        | 25.93   | 25.93         | 100.00             |
|       | Total       | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan pada PT. Telkomsel Medan yang menjadi responden adalah lama bekerja 11-15 Tahun, yaitu sebanyak 17 orang atau sebesar 31.48% dari total responden.

## 2. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini 2 (dua) variabel independen yaitu Kompetensi ( $X_1$ ), Komitmen ( $X_2$ ), Pengembangan karir ( $X_3$ ) serta 1 (satu) variabel dependen yaitu Kinerja karyawan ( $Y$ ). Dalam penyebaran angket, masing-masing butir pernyataan



dari setiap variabel harus di isi oleh responden yang berjumlah 54 orang. Jawaban angket disediakan dalam 5 alternatif jawaban, yaitu:

- a. Sangat Setuju (SS) dengan skor 5
- b. Setuju (S) dengan skor 4
- c. Ragu-ragu (RR) dengan skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) dengan skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1

Adapun jawaban-jawaban dari reponden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel berikut:

**a. Variabel X<sub>1</sub> (Kompetensi)**

**Tabel 4.5 Saya mempunyai pengetahuan yang cukup mengenai *job desk* Pernyataan (X1.1)**

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju              | 4         | 7.41    | 7.41          | 7.41               |
|       | Tidak Setuju        | 10        | 18.52   | 18.52         | 25.93              |
|       | Ragu-Ragu           | 13        | 24.07   | 24.07         | 50.00              |
|       | Setuju              | 27        | 50.00   | 50.00         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju       | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
|       | Total               |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 orang (50.00%), setuju sebanyak 13 orang (24.07%), ragu-ragu sebanyak 10 orang (18.52%) dan sebanyak 4 orang (7.41%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 54 orang (50.00%). Jadi dapat disimpulkan bahwa saya mempunyai pengetahuan yang cukup mengenai *job desk*.

**Tabel 4.6 Saya mampu memahami situasi dan kondisi yang terjadi didalam perusahaan  
Pernyataan (X1.2)**

|              |                            |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|----------------------------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat Tidak Setuju</b> |  | -         | -       | -             | -                  |
|              | <b>Setuju</b>              |  | 3         | 5.56    | 5.56          | 5.56               |
|              | <b>Tidak Setuju</b>        |  | 10        | 18.53   | 18.53         | 24.07              |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>           |  | 18        | 33.33   | 33.33         | 57.41              |
|              | <b>Setuju</b>              |  | 23        | 42.59   | 42.59         | 100.00             |
|              | <b>Sangat Setuju</b>       |  | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
| <b>Total</b> |                            |  |           |         |               |                    |

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.*

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 orang (42.59%), setuju sebanyak 18 orang (33.33%), ragu-ragu sebanyak 10 orang (18.53%) dan sebanyak 3 orang (5.56%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 orang (42.59%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Saya mampu memahami situasi dan kondisi yang terjadi didalam perusahaan.

**Tabel 4.7 Saya memahami karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien  
Pernyataan (X1.3)**

|              |                            |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|----------------------------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat Tidak Setuju</b> |  | -         | -       | -             | -                  |
|              | <b>Setuju</b>              |  | 4         | 7.41    | 7.41          | 7.41               |
|              | <b>Tidak Setuju</b>        |  | 10        | 18.52   | 18.52         | 25.93              |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>           |  | 15        | 27.78   | 27.78         | 53.70              |
|              | <b>Setuju</b>              |  | 25        | 46.30   | 46.30         | 100.00             |
|              | <b>Sangat Setuju</b>       |  | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
| <b>Total</b> |                            |  |           |         |               |                    |

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.*

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (46.30%), setuju sebanyak 15 orang (27.78%), ragu-ragu sebanyak 10 orang (18.52%) dan sebanyak 4 orang (7.41%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju

sebanyak 25 orang (46.30%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Saya memahami karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

**Tabel 4.8 Saya selalu menerima setiap aturan kerja yang diterapkan dalam perusahaan  
Pernyataan (X1.4)**

|              |                      |              | Frequency | Percent       | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|----------------------|--------------|-----------|---------------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat</b>        | <b>Tidak</b> | -         | -             | -             | -                  |
|              | <b>Setuju</b>        |              | <b>3</b>  | <b>5.56</b>   | <b>5.56</b>   | <b>5.56</b>        |
|              | <b>Tidak Setuju</b>  |              | <b>9</b>  | <b>16.67</b>  | <b>16.67</b>  | <b>22.22</b>       |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>     |              | <b>14</b> | <b>25.93</b>  | <b>25.93</b>  | <b>48.15</b>       |
|              | <b>Setuju</b>        |              | <b>28</b> | <b>51.85</b>  | <b>51.85</b>  | <b>100.00</b>      |
|              | <b>Sangat Setuju</b> |              | <b>54</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> |                    |
|              | <b>Total</b>         |              |           |               |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 28 orang (51.85%), setuju sebanyak 14 orang (25.93%), ragu-ragu sebanyak 9 orang (16.67%) dan sebanyak 3 orang (5.56%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 28 orang (51.85%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Saya selalu menerima setiap aturan kerja yang diterapkan dalam perusahaan.

**Tabel 4.9 Saya menggunakan teknik dalam menyelesaikan pekerjaan  
Pernyataan (X1.5)**

|              |                      |              | Frequency | Percent       | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|----------------------|--------------|-----------|---------------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat</b>        | <b>Tidak</b> | -         | -             | -             | -                  |
|              | <b>Setuju</b>        |              | <b>3</b>  | <b>5.56</b>   | <b>5.56</b>   | <b>5.56</b>        |
|              | <b>Tidak Setuju</b>  |              | <b>11</b> | <b>20.37</b>  | <b>20.37</b>  | <b>25.93</b>       |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>     |              | <b>15</b> | <b>27.78</b>  | <b>27.78</b>  | <b>53.70</b>       |
|              | <b>Setuju</b>        |              | <b>25</b> | <b>46.30</b>  | <b>46.30</b>  | <b>100.00</b>      |
|              | <b>Sangat Setuju</b> |              | <b>54</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> |                    |
|              | <b>Total</b>         |              |           |               |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (46.30%), setuju sebanyak 15 orang (27.78%), ragu-ragu sebanyak 11 orang (20.37%) dan sebanyak 3 orang (5.56%) responden menyatakan

tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (46.30%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Saya menggunakan teknik dalam menyelesaikan pekerjaan.

**Tabel 4.10 Saya memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada saya  
Pernyataan (X1.6)**

|       |                     |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | Tidak | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju              |       | 6         | 11.11   | 11.11         | 11.11              |
|       | Tidak Setuju        |       | 13        | 24.07   | 24.07         | 35.19              |
|       | Ragu-Ragu           |       | 10        | 18.52   | 18.52         | 53.70              |
|       | Setuju              |       | 25        | 46.30   | 46.30         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju       |       | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
|       | Total               |       |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (46.30%), setuju sebanyak 10 orang (18.52%), ragu-ragu sebanyak 13 orang (24.07%) dan tidak setuju sebanyak 6 orang (11.11%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (46.30%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Saya memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada saya.

**Tabel 4.11 Perilaku saya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar perusahaan  
Pernyataan (X1.7)**

|       |                     |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | Tidak | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju              |       | 2         | 3.70    | 3.70          | 3.70               |
|       | Tidak Setuju        |       | 7         | 12.96   | 12.96         | 16.67              |
|       | Ragu-Ragu           |       | 16        | 29.63   | 29.63         | 46.30              |
|       | Setuju              |       | 29        | 53.70   | 53.70         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju       |       | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
|       | Total               |       |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 orang (53.70%), setuju sebanyak 16 orang (29.63%), ragu-ragu

sebanyak 7 orang (12.96%) dan sebanyak 2 orang (3.70%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 orang (53.70%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Perilaku saya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar perusahaan.

**Tabel 4.12 Tata cara dan penyampaian saya kepada pelanggan juga mencerminkan nilai perusahaan saya  
Pernyataan (X1.8)**

|       |               |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat        | Tidak | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju        |       | 3         | 5.56    | 5.56          | 5.56               |
|       | Tidak Setuju  |       | 9         | 16.67   | 16.67         | 22.22              |
|       | Ragu-Ragu     |       | 11        | 20.37   | 20.37         | 42.59              |
|       | Setuju        |       | 31        | 57.41   | 57.41         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju |       | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
| Total |               |       |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 31 orang (57.41%), setuju sebanyak 11 orang (20.37%), ragu-ragu sebanyak 9 orang (16.67%) dan sebanyak 3 orang (5.56%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 31 orang (57.41%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Tata cara dan penyampaian saya kepada pelanggan juga mencerminkan nilai perusahaan saya.

**Tabel 4.13 Sikap saya dalam bekerja dipengaruhi dari luar perusahaan  
Pernyataan (X1.9)**

|       |               |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat        | Tidak | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju        |       | 3         | 5.56    | 5.56          | 5.56               |
|       | Tidak Setuju  |       | 6         | 11.11   | 11.11         | 16.67              |
|       | Ragu-Ragu     |       | 11        | 20.37   | 20.37         | 37.04              |
|       | Setuju        |       | 34        | 62.96   | 62.96         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju |       | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
| Total |               |       |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 orang (62.96%), setuju sebanyak 11 orang (20.37%), ragu-ragu sebanyak 6 orang (11.11%), tidak setuju sebanyak 3 orang (5.56%). Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 orang (62.96%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Sikap saya dalam bekerja dipengaruhi dari luar perusahaan.

**Tabel 4.14 Sikap dan pola tingkah laku saya dipengaruhi dari keluarga  
Pernyataan (X1.10)**

|       |               |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat        | Tidak | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju        |       | 9         | 16.67   | 16.67         | 16.67              |
|       | Tidak Setuju  |       | 3         | 5.56    | 5.56          | 22.22              |
|       | Ragu-Ragu     |       | 19        | 35.19   | 35.19         | 57.41              |
|       | Setuju        |       | 23        | 42.59   | 42.59         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju |       | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
| Total |               |       |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 orang (42.59%), setuju sebanyak 19 orang (35.19%), ragu-ragu sebanyak 3 orang (5.56%) dan sebanyak 9 orang (16.67%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 orang (42.59%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Sikap dan pola tingkah laku saya dipengaruhi dari keluarga.

**Tabel 4.15 Saya mempunyai minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang saya lakukan saat ini dan pengembangan karir kedepannya  
Pernyataan (X1.11)**

|       |               |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat        | Tidak | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju        |       | 7         | 12.96   | 12.96         | 12.96              |
|       | Tidak Setuju  |       | 5         | 9.26    | 9.26          | 22.22              |
|       | Ragu-Ragu     |       | 23        | 42.59   | 42.59         | 64.81              |
|       | Setuju        |       | 19        | 35.19   | 35.19         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju |       | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
| Total |               |       |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 orang (35.19%), setuju sebanyak 23 orang (42.59%), ragu-ragu sebanyak 5 orang (9.26%) dan sebanyak 7 orang (12.96%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 23 orang (42.59%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Saya mempunyai minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang saya lakukan saat ini dan pengembangan karir kedepannya.

**Tabel 4.16 Saya menjalani pekerjaan dengan senang  
Pernyataan (X1.12)**

|       |               |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat        | Tidak | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju        |       | 2         | 3.70    | 3.70          | 3.70               |
|       | Tidak Setuju  |       | 11        | 20.37   | 20.37         | 24.07              |
|       | Ragu-Ragu     |       | 25        | 46.30   | 46.30         | 70.37              |
|       | Setuju        |       | 16        | 29.63   | 29.63         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju |       | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
| Total |               |       |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 orang (29.63%), setuju sebanyak 25 orang (46.30%), ragu-ragu sebanyak 11 orang (20.37%) dan tidak setuju sebanyak 2 orang (3.70%). Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (46.30%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Saya menjalani pekerjaan dengan senang.

#### **b. Variabel X<sub>2</sub> (Komitmen)**

**Tabel 4.17 Kemauan saya untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi  
Pernyataan (X2.1)**

|       |              |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat       | Tidak | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju       |       | 4         | 7.41    | 7.41          | 7.41               |
|       | Tidak Setuju |       | 10        | 18.52   | 18.52         | 25.93              |

|  |                      |           |               |               |               |
|--|----------------------|-----------|---------------|---------------|---------------|
|  | <b>Ragu-Ragu</b>     | <b>15</b> | <b>27.78</b>  | <b>27.78</b>  | <b>53.70</b>  |
|  | <b>Setuju</b>        | <b>25</b> | <b>46.30</b>  | <b>46.30</b>  | <b>100.00</b> |
|  | <b>Sangat Setuju</b> | <b>54</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> |               |
|  | <b>Total</b>         |           |               |               |               |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (46.30%), setuju sebanyak 15 orang (27.78%), ragu-ragu sebanyak 10 orang (18.52%) dan sebanyak 4 orang (7.41%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (46.30%). Jadi dapat disimpulkan bahwa kemauan saya untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi.

**Tabel 4.18 Saya memiliki komitmen tinggi pada instansi akan memberikan ide atau gagasan yang kreatif dan inovatif. Pernyataan (X2.2)**

|              |                      |              | Frequency | Percent       | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|----------------------|--------------|-----------|---------------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat</b>        | <b>Tidak</b> | -         | -             | -             | -                  |
|              | <b>Setuju</b>        |              | -         | -             | -             | -                  |
|              | <b>Tidak Setuju</b>  |              | <b>15</b> | <b>27.78</b>  | <b>27.78</b>  | <b>27.78</b>       |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>     |              | <b>21</b> | <b>39.89</b>  | <b>39.89</b>  | <b>66.67</b>       |
|              | <b>Setuju</b>        |              | <b>18</b> | <b>33.33</b>  | <b>33.33</b>  | <b>100.00</b>      |
|              | <b>Sangat Setuju</b> |              | <b>54</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> |                    |
|              | <b>Total</b>         |              |           |               |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 orang (33.33%), setuju sebanyak 21 orang (39.89%) dan ragu-ragu sebanyak 15 orang (27.78%). Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 21 orang (39.89%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa Saya memiliki komitmen tinggi pada instansi akan memberikan ide atau gagasan yang kreatif dan inovatif.

**Tabel 4.19 Sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas  
Pernyataan (X2.3)**

|              |               |              | Frequency | Percent     | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------|--------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat</b> | <b>Tidak</b> | -         | -           | -             | -                  |
|              | <b>Setuju</b> |              | <b>5</b>  | <b>9.26</b> | <b>9.26</b>   | <b>9.26</b>        |



|  |                      |           |               |               |               |
|--|----------------------|-----------|---------------|---------------|---------------|
|  | <b>Tidak Setuju</b>  | <b>5</b>  | <b>9.26</b>   | <b>9.26</b>   | <b>15.52</b>  |
|  | <b>Ragu-Ragu</b>     | <b>17</b> | <b>31.48</b>  | <b>31.48</b>  | <b>50.00</b>  |
|  | <b>Setuju</b>        | <b>27</b> | <b>50.00</b>  | <b>50.00</b>  | <b>100.00</b> |
|  | <b>Sangat Setuju</b> | <b>54</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> |               |
|  | <b>Total</b>         |           |               |               |               |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.19 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 orang (50.00%), setuju sebanyak 17 orang (31.48%), dan sebanyak 5 orang (9.26%) responden menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 orang (50.00%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas.

**Tabel 4.20 Kesetiaan saya terhadap instansi tempat saya bekerja  
Pernyataan (X2.4)**

|              |                      |              | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
|--------------|----------------------|--------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat</b>        | <b>Tidak</b> | -                | -              | -                    | -                         |
|              | <b>Setuju</b>        |              | -                | -              | -                    | -                         |
|              | <b>Tidak Setuju</b>  |              | <b>9</b>         | <b>16.67</b>   | <b>16.67</b>         | <b>16.67</b>              |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>     |              | <b>24</b>        | <b>44.44</b>   | <b>44.44</b>         | <b>61.11</b>              |
|              | <b>Setuju</b>        |              | <b>21</b>        | <b>38.89</b>   | <b>38.89</b>         | <b>100.00</b>             |
|              | <b>Sangat Setuju</b> |              | <b>54</b>        | <b>100.00</b>  | <b>100.00</b>        |                           |
|              | <b>Total</b>         |              |                  |                |                      |                           |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 orang (38.89%), setuju sebanyak 24 orang (44.44%), ragu-ragu sebanyak 9 orang (16.67%). Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 24 orang (44.44%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa Kesetiaan saya terhadap instansi tempat saya bekerja.

**Tabel 4.21 Saya yang memiliki komitmen pada organisasi tentunya akan merasa bangga  
Pernyataan (X2.5)**

|              |               |              | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
|--------------|---------------|--------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat</b> | <b>Tidak</b> | -                | -              | -                    | -                         |
|              | <b>Setuju</b> |              | <b>5</b>         | <b>9.26</b>    | <b>9.26</b>          | <b>9.26</b>               |

|  |                      |           |               |               |               |
|--|----------------------|-----------|---------------|---------------|---------------|
|  | <b>Tidak Setuju</b>  | <b>8</b>  | <b>14.81</b>  | <b>14.81</b>  | <b>24.07</b>  |
|  | <b>Ragu-Ragu</b>     | <b>20</b> | <b>37.04</b>  | <b>37.04</b>  | <b>61.11</b>  |
|  | <b>Setuju</b>        | <b>21</b> | <b>38.89</b>  | <b>38.89</b>  | <b>100.00</b> |
|  | <b>Sangat Setuju</b> | <b>54</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> |               |
|  | <b>Total</b>         |           |               |               |               |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.21 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 orang (38.89%), setuju sebanyak 20 orang (37.04%), ragu-ragu sebanyak 8 orang (18.81%) dan sebanyak 5 orang (9.26%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 orang (38.89%). Jadi dapat disimpulkan bahwa saya yang memiliki komitmen pada organisasi tentunya akan merasa bangga.

**Tabel 4.22 Rasa bangga terhadap instansi tempat saya bekerja  
Pernyataan (X2.6)**

|              |                      |              | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
|--------------|----------------------|--------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat</b>        | <b>Tidak</b> | -                | -              | -                    | -                         |
|              | <b>Setuju</b>        |              | -                | -              | -                    | -                         |
|              | <b>Tidak Setuju</b>  |              | <b>17</b>        | <b>31.48</b>   | <b>31.48</b>         | <b>31.48</b>              |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>     |              | <b>24</b>        | <b>44.44</b>   | <b>44.44</b>         | <b>75.93</b>              |
|              | <b>Setuju</b>        |              | <b>13</b>        | <b>24.07</b>   | <b>24.07</b>         | <b>100.00</b>             |
|              | <b>Sangat Setuju</b> |              | <b>54</b>        | <b>100.00</b>  | <b>100.00</b>        |                           |
|              | <b>Total</b>         |              |                  |                |                      |                           |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 orang (24.07%), setuju sebanyak 24 orang (44.44%), ragu-ragu sebanyak 17 orang (31.48%). Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 24 orang (44.44%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa Rasa bangga terhadap instansi tempat saya bekerja.

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

**Tabel 4.23 Prestasi kerja saya sangat baik sehingga dapat menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi  
Pernyataan (X3.1)**

|  |  |  | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
|--|--|--|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
|  |  |  |                  |                |                      |                           |

|              |                      |              |           |               |               |               |
|--------------|----------------------|--------------|-----------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat</b>        | <b>Tidak</b> | -         | -             | -             | -             |
|              | <b>Setuju</b>        |              | <b>11</b> | <b>20.37</b>  | <b>20.37</b>  | <b>20.37</b>  |
|              | <b>Tidak Setuju</b>  |              | <b>10</b> | <b>15.82</b>  | <b>15.82</b>  | <b>38.89</b>  |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>     |              | <b>15</b> | <b>27.78</b>  | <b>27.78</b>  | <b>66.67</b>  |
|              | <b>Setuju</b>        |              | <b>18</b> | <b>33.33</b>  | <b>33.33</b>  | <b>100.00</b> |
|              | <b>Sangat Setuju</b> |              | <b>54</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> |               |
|              | <b>Total</b>         |              |           |               |               |               |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.23 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 orang (33.33%), setuju sebanyak 15 orang (27.78%), ragu-ragu sebanyak 10 orang (15.82%) dan sebanyak 11 orang (20.37%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 orang (33.33%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Prestasi kerja saya sangat baik sehingga dapat menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi.

**Tabel 4.24 Kemajuan karir saya sangat bergantung pada prestasi kerja (*performance*) saya. Pernyataan (X3.2)**

|              |                      |              | Frequency | Percent       | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|----------------------|--------------|-----------|---------------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat</b>        | <b>Tidak</b> | -         | -             | -             | -                  |
|              | <b>Setuju</b>        |              | <b>7</b>  | <b>12.96</b>  | <b>12.96</b>  | <b>12.96</b>       |
|              | <b>Tidak Setuju</b>  |              | <b>19</b> | <b>35.19</b>  | <b>35.19</b>  | <b>48.15</b>       |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>     |              | <b>16</b> | <b>29.63</b>  | <b>29.63</b>  | <b>77.78</b>       |
|              | <b>Setuju</b>        |              | <b>12</b> | <b>22.22</b>  | <b>22.22</b>  | <b>100.00</b>      |
|              | <b>Sangat Setuju</b> |              | <b>54</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> |                    |
|              | <b>Total</b>         |              |           |               |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 orang (22.22%), setuju sebanyak 16 orang (29.63%), ragu-ragu sebanyak 19 orang (35.19%) dan sebanyak 7 orang (12.96%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 orang (35.19%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Kemajuan karir saya sangat bergantung pada prestasi kerja (*performance*) saya.

**Tabel 4.25 Saya mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap pengembangan karir yang ada di instansi ini. Pernyataan (X3.3)**

|       |                     |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju |  | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju              |  | 10        | 18.52   | 18.52         | 18.52              |
|       | Tidak Setuju        |  | 11        | 20.37   | 20.37         | 38.89              |
|       | Ragu-Ragu           |  | 14        | 25.93   | 25.93         | 64.81              |
|       | Setuju              |  | 19        | 35.19   | 35.19         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju       |  | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
| Total |                     |  |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.25 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 orang (35.19%), setuju sebanyak 14 orang (25.93%), ragu-ragu sebanyak 11 orang (20.37%) dan sebanyak 10 orang (18.52%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 orang (35.19%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Saya mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap pengembangan karir yang ada di instansi ini.

**Tabel 4.26 Saya merasakan kegembiraan bekerja di instansi ini  
Pernyataan (X3.4)**

|       |                     |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju |  | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju              |  | 11        | 20.37   | 20.37         | 20.37              |
|       | Tidak Setuju        |  | 11        | 20.37   | 20.37         | 40.74              |
|       | Ragu-Ragu           |  | 19        | 35.19   | 35.19         | 75.93              |
|       | Setuju              |  | 13        | 24.07   | 24.07         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju       |  | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
| Total |                     |  |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.26 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 orang (24.07%), setuju sebanyak 19 orang (35.19%), sebanyak 11 orang (20.37%) responden menyatakan ragu-ragi tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 19 orang (35.19%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa Saya merasakan kegembiraan bekerja di instansi ini.

**Tabel 4.27 Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap instansinya. Pernyataan (X3.5)**

|       |                     |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju |  | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju              |  | 3         | 5.56    | 5.56          | 5.56               |
|       | Tidak Setuju        |  | 13        | 24.07   | 24.07         | 29.63              |
|       | Ragu-Ragu           |  | 11        | 20.37   | 20.37         | 50.00              |
|       | Setuju              |  | 27        | 50.00   | 50.00         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju       |  | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
| Total |                     |  |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.27 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 orang (50.00%), setuju sebanyak 11 orang (20.37%), ragu-ragu sebanyak 13 orang (24.07%) dan sebanyak 3 orang (5.56%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 orang (50.00%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap instansinya..

**Tabel 4.28 Instansi merencanakan karir saya dengan meningkatkan kesejahteraannya agar meningkatkan loyalitasnya  
Pernyataan (X3.6)**

|       |                     |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju |  | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju              |  | 2         | 3.70    | 3.70          | 3.70               |
|       | Tidak Setuju        |  | 13        | 24.07   | 24.07         | 27.78              |
|       | Ragu-Ragu           |  | 14        | 25.93   | 25.93         | 53.70              |
|       | Setuju              |  | 25        | 46.30   | 46.30         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju       |  | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
| Total |                     |  |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.28 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (46.30%), setuju sebanyak 14 orang (25.93%), ragu-ragu sebanyak 13 orang (24.07%) dan tidak setuju sebanyak 2 orang (3.70%) menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (46.30%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Instansi

merencanakan karir saya dengan meningkatkan kesejahteraannya agar meningkatkan loyalitasnya.

**Tabel 4.29 Saya merasa bersemangat bekerja karena karir saya didukung oleh atasan  
Pernyataan (X3.7)**

|       |                     | Frequency | Percent       | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | -         | -             | -             | -                  |
|       | Tidak Setuju        | 4         | 7.41          | 7.41          | 7.41               |
|       | Ragu-Ragu           | 10        | 18.52         | 18.52         | 25.93              |
|       | Setuju              | 13        | 24.07         | 24.07         | 50.00              |
|       | Sangat Setuju       | 27        | 50.00         | 50.00         | 100.00             |
|       | <b>Total</b>        | <b>54</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.29 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 orang (50.00%), setuju sebanyak 13 orang (24.07%), ragu-ragu sebanyak 10 orang (18.52%) dan tidak setuju sebanyak 4 orang (7.41%). Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 orang (50.00%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Alur perintah struktur organisasi yang tumpang tindih menjadi ketidaknyamanan kerja.

**Tabel 4.30 Pengembangan karir membantu menyadari karyawan akan kemampuannya untuk menduduki jabatan sesuai dengan potensi dan keahliannya.  
Pernyataan (X3.8)**

|       |                     | Frequency | Percent       | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | -         | -             | -             | -                  |
|       | Tidak Setuju        | 3         | 5.56          | 5.56          | 5.56               |
|       | Ragu-Ragu           | 13        | 24.07         | 24.07         | 29.63              |
|       | Setuju              | 13        | 24.07         | 24.07         | 53.70              |
|       | Sangat Setuju       | 25        | 46.30         | 46.30         | 100.00             |
|       | <b>Total</b>        | <b>54</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.30 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (46.30%), setuju dan ragu-ragu sebanyak 13 orang (24.07%), dan sebanyak 3 orang (5.56%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (46.30%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karir membantu

menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki jabatan sesuai dengan potensi dan keahliannya..

**Tabel 4.31 Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.**

**Pernyataan (X3.9)**

|              |                            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat Tidak Setuju</b> | -         | -       | -             | -                  |
|              | <b>Tidak Setuju</b>        | 5         | 9.26    | 9.26          | 9.26               |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>           | 10        | 18.52   | 18.52         | 27.78              |
|              | <b>Setuju</b>              | 11        | 20.37   | 20.37         | 48.15              |
|              | <b>Sangat Setuju</b>       | 28        | 51.85   | 51.85         | 100.00             |
|              | <b>Total</b>               | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.31 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 28 orang (51.85%), setuju sebanyak 11 orang (20.37%), ragu-ragu sebanyak 10 orang (18.52%) dan sebanyak 5 orang (9.26%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 28 orang (51.85%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat..

**Tabel 4.32 Saya mempunyai minat untuk dipromosikan dalam jabatan tertentu**

**Pernyataan (X3.10)**

|              |                            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat Tidak Setuju</b> | -         | -       | -             | -                  |
|              | <b>Tidak Setuju</b>        | 4         | 7.41    | 7.41          | 7.41               |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>           | 15        | 27.78   | 27.78         | 35.19              |
|              | <b>Setuju</b>              | 9         | 16.67   | 16.67         | 51.85              |
|              | <b>Sangat Setuju</b>       | 26        | 48.15   | 48.15         | 100.00             |
|              | <b>Total</b>               | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.32 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 orang (48.15%), setuju sebanyak 9 orang (16.67%), ragu-ragu



sebanyak 15 orang (27.78%) dan sebanyak 4 orang (7.41%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 orang (48.15%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Saya mempunyai minat untuk dipromosikan dalam jabatan tertentu.

#### d. Variabel Y (Kinerja Karyawan)

**Tabel 4.33 Kualitas pekerjaan saya ditunjukkan oleh hasil yang sesuai dengan harapan perusahaan  
Pernyataan (Y.1)**

|       |               |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat        | Tidak | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju        |       | 10        | 18.52   | 18.52         | 18.52              |
|       | Tidak Setuju  |       | 9         | 16.67   | 16.67         | 35.19              |
|       | Ragu-Ragu     |       | 16        | 29.63   | 29.63         | 64.81              |
|       | Setuju        |       | 19        | 35.19   | 35.19         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju |       | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
| Total |               |       |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.33 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 orang (35.19%), setuju sebanyak 16 orang (29.63%), ragu-ragu sebanyak 9 orang (16.67%) dan sebanyak 10 orang (18.52%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 orang (35.19%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Kualitas pekerjaan saya ditunjukkan oleh hasil yang sesuai dengan harapan perusahaan.

**Tabel 4.34 Saya mengerjakan tugas yang diberikan sesuai dengan standar kualitas yang berlaku  
Pernyataan (Y.2)**

|       |               |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat        | Tidak | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju        |       | 7         | 12.96   | 12.96         | 12.96              |
|       | Tidak Setuju  |       | 16        | 29.63   | 29.63         | 42.59              |
|       | Ragu-Ragu     |       | 15        | 27.78   | 27.78         | 70.37              |
|       | Setuju        |       | 16        | 29.63   | 29.63         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju |       | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
| Total |               |       |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.34 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 orang (29.63%), setuju sebanyak 15 orang (27.78%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (29.63%) dan sebanyak 7 orang (12.96%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju dan ragu-ragu sebanyak 16 orang (29.63%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Saya mengerjakan tugas yang diberikan sesuai dengan standar kualitas yang berlaku.

**Tabel 4.35 Saya dapat memenuhi kuantitas kerja yang harus terpenuhi sesuai dengan tuntutan perusahaan  
Pernyataan (Y.3)**

|              |                            |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|----------------------------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat Tidak Setuju</b> |  | -         | -       | -             | -                  |
|              | <b>Tidak Setuju</b>        |  | 9         | 16.67   | 16.67         | 16.67              |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>           |  | 9         | 16.67   | 16.67         | 33.33              |
|              | <b>Setuju</b>              |  | 15        | 27.78   | 27.78         | 61.11              |
|              | <b>Sangat Setuju</b>       |  | 21        | 38.89   | 38.89         | 100.00             |
|              | <b>Total</b>               |  | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.*

Berdasarkan tabel 4.35 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 orang (38.89%), setuju sebanyak 15 orang (27.78%) dan sebanyak 9 orang (16.67%) responden menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 orang (38.89%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Saya dapat memenuhi kuantitas kerja yang harus terpenuhi sesuai dengan tuntutan perusahaan.

**Tabel 4.36 Saya dapat memenuhi target pengerjaan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan sebelumnya**  
**Pernyataan (Y.4)**

|              |                            |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|----------------------------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat Tidak Setuju</b> |  | -         | -       | -             | -                  |
|              | <b>Setuju</b>              |  | 11        | 20.37   | 20.37         | 20.37              |
|              | <b>Tidak Setuju</b>        |  | 8         | 14.81   | 14.81         | 35.19              |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>           |  | 19        | 35.19   | 35.19         | 70.37              |
|              | <b>Setuju</b>              |  | 16        | 29.63   | 29.63         | 100.00             |
|              | <b>Sangat Setuju</b>       |  | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
|              | <b>Total</b>               |  |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.36 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 orang (29.63%), setuju sebanyak 19 orang (35.19%), ragu-ragu sebanyak 8 orang (14.81%) dan tidak setuju sebanyak 11 orang (20.37%) menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 19 orang (35.19%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Saya dapat memenuhi target pengerjaan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan sebelumnya.

**Tabel 4.37 Dalam mengerjakan pekerjaannya, saya mampu melaksanakannya tepat waktu**  
**Pernyataan (Y.5)**

|              |                            |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|----------------------------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat Tidak Setuju</b> |  | -         | -       | -             | -                  |
|              | <b>Tidak Setuju</b>        |  | 2         | 3.70    | 3.70          | 3.70               |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>           |  | 11        | 20.37   | 20.37         | 24.07              |
|              | <b>Setuju</b>              |  | 11        | 20.37   | 20.37         | 44.44              |
|              | <b>Sangat Setuju</b>       |  | 30        | 55.56   | 55.56         | 100.00             |
|              | <b>Total</b>               |  | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.37 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 30 orang (55.56%), setuju dan ragu-ragu sebanyak 11 orang (20.37%) dan tidak setuju sebanyak 2 orang (3.70%). Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 30 orang (55.56%). Jadi dapat

disimpulkan bahwa Dalam mengerjakan pekerjaannya, saya mampu melaksanakannya tepat waktu.

**Tabel 4.38 Saya selalu mengupayakan waktu pencapaian target pekerjaan secepat mungkin**  
**Pernyataan (Y.6)**

|              |                      |              | Frequency | Percent       | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|----------------------|--------------|-----------|---------------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat</b>        | <b>Tidak</b> | -         | -             | -             | -                  |
|              | <b>Setuju</b>        |              | <b>3</b>  | <b>5.56</b>   | <b>5.56</b>   | <b>5.56</b>        |
|              | <b>Tidak Setuju</b>  |              | <b>10</b> | <b>18.52</b>  | <b>18.52</b>  | <b>24.07</b>       |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>     |              | <b>12</b> | <b>22.22</b>  | <b>22.22</b>  | <b>46.30</b>       |
|              | <b>Setuju</b>        |              | <b>29</b> | <b>53.70</b>  | <b>53.70</b>  | <b>100.00</b>      |
|              | <b>Sangat Setuju</b> |              | <b>54</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> |                    |
|              | <b>Total</b>         |              |           |               |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.38 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 orang (53.70%), setuju sebanyak 12 orang (22.22%), ragu-ragu sebanyak 10 orang (18.52%) dan sebanyak 3 orang (5.56%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 orang (53.70%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Saya selalu mengupayakan waktu pencapaian target pekerjaan secepat mungkin.

**Tabel 4.39 Saya mampu bekerja sama dalam satu tim**  
**Pernyataan (Y.7)**

|              |                      |              | Frequency | Percent       | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|----------------------|--------------|-----------|---------------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | <b>Sangat</b>        | <b>Tidak</b> | -         | -             | -             | -                  |
|              | <b>Setuju</b>        |              | <b>5</b>  | <b>9.26</b>   | <b>9.26</b>   | <b>9.26</b>        |
|              | <b>Tidak Setuju</b>  |              | <b>7</b>  | <b>12.96</b>  | <b>12.96</b>  | <b>22.22</b>       |
|              | <b>Ragu-Ragu</b>     |              | <b>13</b> | <b>24.07</b>  | <b>24.07</b>  | <b>46.30</b>       |
|              | <b>Setuju</b>        |              | <b>29</b> | <b>53.70</b>  | <b>53.70</b>  | <b>100.00</b>      |
|              | <b>Sangat Setuju</b> |              | <b>54</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> |                    |
|              | <b>Total</b>         |              |           |               |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.39 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 orang (53.70%), setuju sebanyak 13 orang (24.07%), ragu-ragu sebanyak 7 orang (12.96%) dan sebanyak 5 orang (9.26%) responden menyatakan

tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 orang (53.70%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Saya mampu bekerja sama dalam satu tim.

**Tabel 4.40 Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya saling membantu dengan karyawan lainnya  
Pernyataan (Y.8)**

|       |                     |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju |  | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju              |  | 3         | 5.56    | 5.56          | 5.56               |
|       | Tidak Setuju        |  | 11        | 20.37   | 20.37         | 25.93              |
|       | Ragu-Ragu           |  | 11        | 20.37   | 20.37         | 46.30              |
|       | Setuju              |  | 29        | 53.70   | 53.70         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju       |  | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
|       | Total               |  |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.40 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 orang (53.70%), setuju dan ragu-ragu sebanyak 11 orang (20.37%) dan sebanyak 3 orang (5.56%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 orang (53.70%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya saling membantu dengan karyawan lainnya.

**Tabel 4.41 Pimpinan senantiasa melakukan pengawasan secara detail  
Pernyataan (Y.9)**

|       |                     |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju |  | -         | -       | -             | -                  |
|       | Tidak Setuju        |  | 4         | 7.41    | 7.41          | 7.41               |
|       | Ragu-Ragu           |  | 11        | 20.37   | 20.37         | 27.78              |
|       | Setuju              |  | 14        | 25.93   | 25.93         | 53.70              |
|       | Sangat Setuju       |  | 25        | 46.30   | 46.30         | 100.00             |
|       | Total               |  | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.41 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (46.30%), setuju sebanyak 14 orang (25.93%), ragu-ragu sebanyak 11 orang (20.37%) dan sebanyak 4 orang (7.41%) responden menyatakan

tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (46.30%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Pimpinan senantiasa melakukan pengawasan secara detail.

**Tabel 4.42 Pengawasan terhadap pekerjaan dilakukan secara profesional  
Pernyataan (Y.10)**

|       |                     |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | Tidak | -         | -       | -             | -                  |
|       | Setuju              |       | 4         | 7.41    | 7.41          | 7.41               |
|       | Tidak Setuju        |       | 13        | 24.07   | 24.07         | 31.48              |
|       | Ragu-Ragu           |       | 12        | 22.22   | 22.22         | 53.70              |
|       | Setuju              |       | 25        | 46.30   | 46.30         | 100.00             |
|       | Sangat Setuju       |       | 54        | 100.00  | 100.00        |                    |
|       | Total               |       |           |         |               |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Berdasarkan tabel 4.42 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (46.30%), setuju sebanyak 12 orang (22.22%), ragu-ragu sebanyak 13 orang (24.07%), dan sebanyak 4 orang (7.41%) responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju dan ragu-ragu sebanyak 25 orang (46.30%). Jadi dapat disimpulkan bahwa Pengawasan terhadap pekerjaan dilakukan secara profesional.

### 3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

#### a. Pengujian Validitas

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam daftar pertanyaan (angket) yang telah disajikan pada responden maka perlu dilakukan uji validitas. Apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar ( $>$ ) 0,30, maka butir pertanyaan dianggap valid. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel *Item-Total Statistic*, hasil pengolahan SPSS dengan memasukkan data jawaban responden dari variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub> dan Y yang disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.43. Uji Validitas (X<sub>1</sub>)**

| <b>Item-Total Statistics</b> |                            |                                |                                  |                                  |
|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                              | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| VAR00001                     | 45,7407                    | 57,215                         | ,702                             | ,909                             |
| VAR00002                     | 45,7778                    | 59,459                         | ,594                             | ,914                             |
| VAR00003                     | 45,7778                    | 58,365                         | ,629                             | ,912                             |
| VAR00004                     | 45,6667                    | 57,698                         | ,714                             | ,909                             |
| VAR00005                     | 45,7593                    | 544,711                        | ,674                             | ,910                             |
| VAR00006                     | 45,9074                    | 56,991                         | ,642                             | ,912                             |
| VAR00007                     | 45,5741                    | 60,098                         | ,597                             | ,914                             |
| VAR00008                     | 45,6111                    | 57,789                         | ,694                             | ,910                             |
| VAR00009                     | 45,5000                    | 57,840                         | ,730                             | ,908                             |
| VAR00010                     | 45,8704                    | 54,832                         | ,790                             | ,905                             |
| VAR00011                     | 45,9074                    | 58,350                         | ,616                             | ,913                             |
| VAR00012                     | 45,8889                    | 60,667                         | ,579                             | ,914                             |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Dari tabel 4.43 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 12 (dua belas) butir pertanyaan pada variabel kompetensi dapat dinyatakan valid (sub) karena semua nilai koefisien lebih dari 0,30.

**Tabel 4.44. Uji Validitas (X<sub>2</sub>)**

| <b>Item-Total Statistics</b> |                            |                                |                                  |                                  |
|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                              | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| VAR00001                     | 20,4815                    | 9,160                          | ,466                             | ,766                             |
| VAR00002                     | 20,5556                    | 9,648                          | ,527                             | ,748                             |
| VAR00003                     | 20,3889                    | 8,770                          | ,550                             | ,742                             |
| VAR00004                     | 20,3889                    | 9,601                          | ,613                             | ,732                             |
| VAR00005                     | 20,5556                    | 8,516                          | ,608                             | ,726                             |
| VAR00006                     | 20,6852                    | 10,182                         | ,440                             | ,767                             |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Dari tabel 4.44 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji

validitas dari 6 (enam) butir pertanyaan pada variabel komitmen dapat dinyatakan valid (sub) karena semua nilai koefisien lebih dari 0,30.

**Tabel 4.45. Uji Validitas (X<sub>3</sub>)**

| <b>Item-Total Statistics</b> |                            |                                |                                  |                                  |
|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                              | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| VAR00001                     | 35,7963                    | 32,769                         | ,546                             | ,808                             |
| VAR00002                     | 35,9259                    | 35,957                         | ,361                             | ,826                             |
| VAR00003                     | 35,7593                    | 33,167                         | ,518                             | ,811                             |
| VAR00004                     | 35,9074                    | 33,671                         | ,511                             | ,812                             |
| VAR00005                     | 35,3889                    | 33,336                         | ,607                             | ,803                             |
| VAR00006                     | 35,3889                    | 34,921                         | ,496                             | ,814                             |
| VAR00007                     | 35,3704                    | 34,917                         | ,452                             | ,818                             |
| VAR00008                     | 35,4259                    | 33,834                         | ,570                             | ,806                             |
| VAR00009                     | 35,3889                    | 33,714                         | ,530                             | ,810                             |
| VAR00010                     | 35,4815                    | 33,500                         | ,550                             | ,808                             |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Dari tabel 4.45 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 10 (sepuluh) butir pertanyaan pada variabel pengembangan karir dapat dinyatakan valid (sub) karena semua nilai koefisien lebih dari 0,30.

**Tabel 4.46. Uji Validitas (Y)**

| <b>Item-Total Statistics</b> |                            |                                |                                  |                                  |
|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                              | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| VAR00001                     | 36,5185                    | 33,537                         | ,485                             | ,817                             |
| VAR00002                     | 36,5926                    | 34,472                         | ,456                             | ,819                             |
| VAR00003                     | 36,4444                    | 33,082                         | ,528                             | ,812                             |
| VAR00004                     | 36,5926                    | 33,567                         | ,491                             | ,816                             |
| VAR00005                     | 36,0556                    | 33,865                         | ,593                             | ,807                             |
| VAR00006                     | 36,0926                    | 33,444                         | ,610                             | ,805                             |
| VAR00007                     | 36,1111                    | 33,157                         | ,597                             | ,805                             |
| VAR00008                     | 36,1111                    | 33,836                         | ,560                             | ,809                             |
| VAR00009                     | 36,2222                    | 34,214                         | ,510                             | ,814                             |
| VAR00010                     | 36,2593                    | 35,705                         | ,361                             | ,828                             |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.



Dari tabel 4.46 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 10 (sepuluh) butir pertanyaan pada variabel kinerja karyawan dapat dinyatakan valid (sub) karena semua nilai koefisien lebih dari 0,30.

#### **b. Pengujian Reliabilitas**

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Butir angket dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap angket adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan angket reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Angket dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* > 0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60.

Reliabilitas dari pertanyaan yang telah diajukan penulis kepada responden dalam penelitian ini akan terlihat pada tabel *Reliability Statistic* yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4.47. Uji Reliabilitas (X<sub>1</sub>) Kompetensi**

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,918                   | 12         |

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.*

Dari tabel 4.47 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,918 > 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 12 butir pernyataan pada variabel kompetensi adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.48. Uji Reliabilitas (X<sub>2</sub>) Komitmen**

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,780                   | 6          |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Dari tabel 4.48 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,780 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 6 butir pernyataan pada variabel komitmen adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.49. Uji Reliabilitas (X<sub>3</sub>) Pengembangan Karir**

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,827                   | 10         |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

Dari tabel 4.49 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,827 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 8 butir pernyataan pada variabel pengembangan karir adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.50. Uji Reliabilitas (Y) Kinerja Karyawan**

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,829                   | 10         |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23.

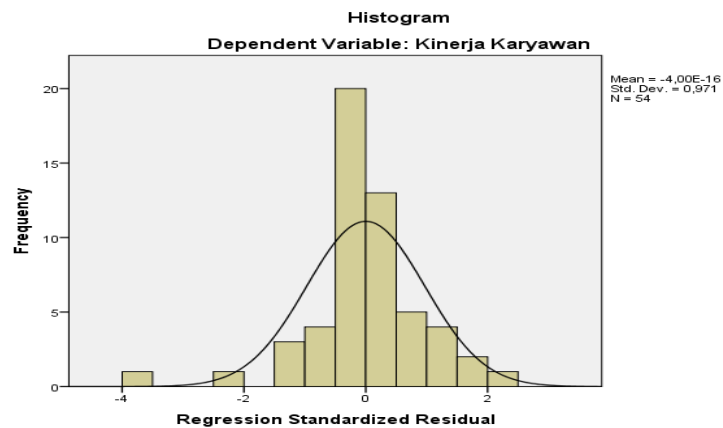
Dari tabel 4.50 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,829 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 10 butir pernyataan pada variabel kinerja karyawan adalah reliabel atau dikatakan handal.

## 4. Pengujian Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik distribusi data normal atau mendekati normal.

#### 1) Uji Histogram

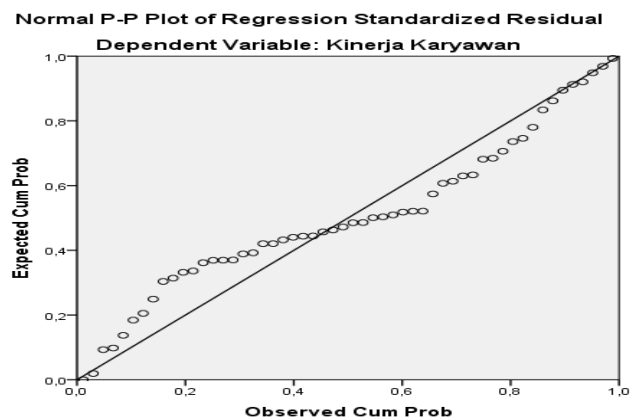


**Gambar 4.3 Histogram Uji Normalitas**

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23*

Berdasarkan Gambar 4.3, hasil pengujian normalitas data diketahui bahwa data telah berdistribusi secara normal, dimana gambar histogram memiliki kecembungan seimbang ditengah.

#### 2) Uji P-Plot



**Gambar 4.4 PP Plot Uji Normalitas**

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23*

Berdasarkan Gambar 4.4, kemudian untuk hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan gambar PP Plot terlihat titik-titik data untuk variabel kepuasan yang menyebar berada di sekitar garis diagonal sehingga data telah berdistribusi secara normal. Dari kedua gambar diatas, maka dapat disimpulkan bahwa setelah dilakukan uji normalitas data, data untuk variabel terdistribusi secara normal. Sehingga layak untuk dilakukan uji regresi untuk menguji hipotesis yang telah disusun oleh peneliti pada penelitian ini.

### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*).

**Tabel 4.51. Multikolinearitas**

| Model |                    | Collinearity Statistics |       |
|-------|--------------------|-------------------------|-------|
|       |                    | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)         |                         |       |
|       | Kompetensi         | ,581                    | 1,722 |
|       | Komitmen           | ,941                    | 1,062 |
|       | Pengembangan karir | ,609                    | 1,642 |

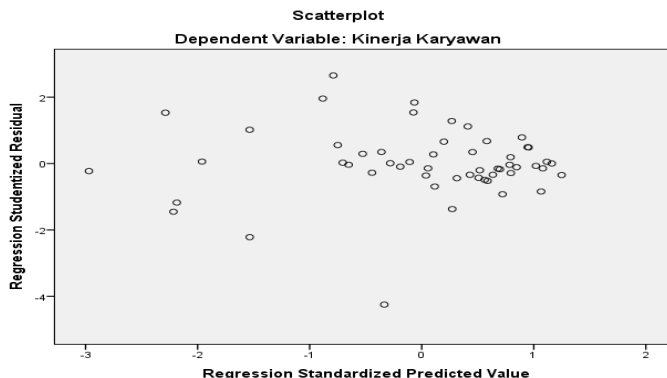
a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23

Berdasarkan Tabel 4.51 diatas dapat dilihat bahwa angka *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10 antara lain adalah kompetensi sebesar  $1,722 < 10$ , komitmen sebesar  $1,062 < 10$ , pengembangan karir sebesar  $1,642 < 10$ . Nilai *tolerance* kompetensi  $0,581 > 0,1$ , komitmen  $0,941 > 0,1$  dan pengembangan karir  $0,609 > 0,1$  sehingga terbebas dari multikolinearitas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas.



**Gambar 4.5 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas**

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23*

Berdasarkan gambar 4.5 di atas, gambar *scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Gambar di atas juga menunjukkan bahwa sebaran data ada di sekitar titik nol. Dari hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas, dengan perkataan lain variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini bersifat tidak heteroskedastisitas.

## 5. Uji Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda bertujuan menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas. Rumus analisis regresi berganda sebagai berikut:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$

**Tabel 4.52. Regresi Linier Berganda**  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)       | 1,037                       | 5,326      |                           | ,195  | ,846 |
| Kompetensi         | ,354                        | ,093       | ,458                      | 3,805 | ,000 |
| Komitmen           | ,391                        | ,169       | ,219                      | 2,311 | ,025 |
| Pengembangan karir | ,303                        | ,117       | ,304                      | 2,581 | ,013 |

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23*

Berdasarkan tabel 4.52 tersebut diperoleh regresi linier berganda sebagai berikut  $Y = 1,037 + 0,354 X_1 + 0,391 X_2 + 0,303 X_3 + e$ . Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda adalah:

- a. Jika segala sesuatu pada variabel-variabel bebas dianggap nol maka nilai kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 1,037.
- b. Jika terjadi peningkatan kompetensi sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,354.
- c. Jika terjadi peningkatan komitmen sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,391.
- d. Jika terjadi peningkatan pengembangan karir sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,303.

## **6. Uji Hipotesis**

### **a. Uji Signifikan Parsial (Uji t)**

Uji Parsial (t) menunjukkan seberapa jauh variabel bebas secara individual menerangkan variasi pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Jika nilai signifikansi  $t < 0,05$  artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika nilai signifikansi  $t > 0,05$  artinya tidak terdapat pengaruh antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Tabel 4.53. Uji Parsial (t)  
Coefficients<sup>a</sup>**

| Model              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)       | 1,037                       | 5,326      |                           | ,195  | ,846 |
| Kompetensi         | ,354                        | ,093       | ,458                      | 3,805 | ,000 |
| Komitmen           | ,391                        | ,169       | ,219                      | 2,311 | ,025 |
| Pengembangan karir | ,303                        | ,117       | ,304                      | 2,581 | ,013 |

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan  
Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23

Berdasarkan tabel 4.53 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh kompetensi, komitmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Pengujian signifikan dengan kriteria kinerja karyawan:  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $Sig. t < \alpha$   $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima, apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $Sig. t > \alpha$ .

- a. Hasil menunjukkan bahwa  $t_{hitung} 3,805 > t_{tabel} 2,045$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang menyatakan kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis sebelumnya diterima.
- b. Hasil menunjukkan bahwa  $t_{hitung} 2,311 > t_{tabel} 2,045$  dan signifikan  $0,025 < 0,05$ , maka  $H_2$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang menyatakan komitmen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis sebelumnya diterima.
- c. Hasil menunjukkan bahwa  $t_{hitung} 2,581 > t_{tabel} 2,045$  dan signifikan  $0,013 < 0,05$ , maka  $H_3$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang menyatakan pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis sebelumnya diterima.

### b. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Cara yang digunakan adalah dengan melihat *level of significant* ( $=0,05$ ).

Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**Tabel 4.54. Uji Signifikan Simultan (Uji F)**

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 1259,194       | 3  | 419,731     | 22,891 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 916,806        | 50 | 18,336      |        |                   |
|                    | Total      | 2176,000       | 53 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

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

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23

Berdasarkan tabel 4.54 di dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 22,891 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 3,33 yang dapat dilihat pada  $\alpha = 0,05$  (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu  $0,000 < 0,05$  maka model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini kompetensi, komitmen dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis penelitian ini ( $H_3$ ) adalah diterima.

### c. Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase besarnya variasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Tabel 4.55. Koefisien Determinasi**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                          | ,761 <sup>a</sup> | ,579     | ,553              | 4,28207                    |

a. Predictors: (Constant), Pengembangan karir, Komitmen, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 23

Berdasarkan tabel 4.55 di atas dapat dilihat bahwa angka *adjusted R Square* 0,553 yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 55,3%



kinerja karyawan dapat diperoleh dan dijelaskan oleh kompetensi, komitmen dan pengembangan karir. Sedangkan sisanya  $100\% - 55,3\% = 44,7\%$  dijelaskan oleh faktor lain atau variabel diluar model penelitian ini seperti insentif, kompetensi, lingkungan kerja dan lain-lain.

## **C. Pembahasan**

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

Hasil menunjukkan bahwa  $t_{hitung} 3,805 > t_{tabel} 2,045$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang menyatakan kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat dijelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sifat kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut sehingga kinerja karyawan menjadi meningkat. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang menjadi unggulan bidang tersebut. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengembangan.

Hasil penelitian Dj dan Wahdaniah (2022), Wardani dkk (2022), Azwina dan Aulia (2021) membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kompetensi yang meliputi: pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), kemampuan (*skill*), nilai (*value*), sikap (*attitude*) dan minat (*interest*). Berdasarkan hasil dari regresi linier berganda jika kompetensi terjadi peningkatan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,354 atau 35,4%.

## **2. Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil menunjukkan bahwa  $t_{hitung} 2,311 > t_{tabel} 2,045$  dan signifikan  $0,025 < 0,05$ , maka  $H_2$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang menyatakan komitmen secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.

Hal ini menunjukkan adanya kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawannya dengan baik sehingga menimbulkan komitmen yang kuat dari karyawannya terhadap perusahaan. Kondisi seperti ini sangat baik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, karena dengan kondisi seperti ini karyawan akan mampu mengoptimalkan kinerja mereka.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja sering kali menjadi isu yang sangat penting. Bahkan beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan-lowongan kerja, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen dalam dunia kerja. Komitmen kerja diperusahaan tidak terlepas dari bentuk hubungan antara

karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja demi tercapainya tujuan bisnis yang di inginkan oleh perusahaan tersebut.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Wardani dkk (2022), Pricilla dan Octaviani (2020), Joko dkk (2019) telah membuktikan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, apabila komitmen semakin meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya. Dengan komitmen yang meliputi : kemauan, kesetiaan dan kebanggaan.

Hal ini menyatakan komitmen dapat menjadi suatu variabel yang dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil dari regresi linier berganda jika komitmen terjadi peningkatan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,391 atau 39,1%.

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

Hasil menunjukkan bahwa  $t_{hitung} 2,581 > t_{tabel} 2,045$  dan signifikan  $0,013 < 0,05$ , maka  $H_3$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang menyatakan pengembangan karir secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dan suksepsi posisi yang ditemui selama karirnya, maka pengembangan karir merupakan hal yang penting dilakukan untuk merubah sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik melalui pendidikan jangka panjang dan pengalaman belajar dalam mempersiapkan pegawai untuk tanggung jawab di masa mendatang.

Tujuan pengembangan karir pada akhirnya adalah untuk menciptakan Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berkinerja lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan adalah positif, sehingga pengembangan karir yang diberikan berhasil untuk semakin meningkatkan prestasi karyawan tersebut dalam proses menapaki jenjang karir. Dengan dilakukannya pengembangan karir dengan cara pendidikan dan pelatihan, promosi dan rotasi penugasan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ditandai dengan prestasi kerja yang baik, disiplin kerja yang meningkat, ketepatan waktu, kehadiran yang optimal, dan hubungan antar karyawan yang baik.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Dj dan Wahdaniah (2022), Azwina dan Aulia (2021), Distyawaty. (2017) pengembangan karir memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan pengembangan karir yang meliputi prestasi kerja, exposure, kesetiaan organisasional, mentor dan sponsor, kesempatan-kesempatan untuk tumbuh dan dukungan manajemen.

Hal ini menyatakan pengembangan karir dapat menjadi suatu variabel yang dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil dari regresi linier berganda jika komitmen terjadi peningkatan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,303 atau 30,3%.

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

Hasil menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 22,891 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 3,33 yang dapat dilihat pada  $\alpha = 0,05$  (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu  $0,000 < 0,05$  maka model regresi dapat

dikatakan bahwa dalam penelitian ini kompetensi, komitmen dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan. Maka hipotesis penelitian ini ( $H_4$ ) adalah diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, untuk menciptakan kinerja yang tinggi dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu memberdayakan potensi yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi sehingga akan memberikan kontribusi yang positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu, pemimpin perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi, komitmen dan pengembangan karir, dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggungjawab masing-masing karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Pricilla dan Octaviani (2020), Distyawaty. (2017), Bintari (2018), Ali dkk (2019) yang menyatakan bahwa kompetensi, komitmen dan pengembangan karir memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kinerja karyawan yang meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, lama jam kerja, kerja sama dan supervisi. Berdasarkan hasil dari regresi linier berganda jika kompetensi, komitmen dan pengembangan karir terjadi peningkatan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,303 atau 30,3%.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan, dimana  $t_{hitung} 3,805 > t_{tabel} 2,045$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ .
2. Komitmen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan, dimana  $t_{hitung} 2,311 > t_{tabel} 2,045$  dan signifikan  $0,025 < 0,05$ .
3. Pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan, dimana  $t_{hitung} 2,581 > t_{tabel} 2,045$  dan signifikan  $0,013 < 0,05$ .
4. Kompetensi, komitmen dan pengembangan karir berpengaruh signifikan secara simultan atau bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Medan, dimana nilai  $F_{hitung}$  sebesar 22,891 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 3,33 yang dapat dilihat pada  $\alpha = 0,05$  (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu  $0,000 < 0,05$ .

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta kesimpulan yang telah dikemukakan, maka penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat dijadikan masukan untuk manajemen PT. Telkomsel Medan, yaitu:

1. Disarankan bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki pengetahuan yang luas terhadap bidang pekerjaan yang dikerjakan dan selanjutnya disarankan juga agar perusahaan memperhatikan karyawan yang kurang memahami bagaimana menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawab mereka. Solusi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kompetensi adalah dengan memberikan pelatihan secara intens terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan.
2. Salah satu upaya meningkatkan komitmen karyawan disarankan kepada pihak PT. Telkomsel, agar sebaiknya menyelaraskan peranan individu dengan keterampilan mereka, meningkatkan kepercayaan antara anggota organisasi melalui penyediaan training dan workshop yang mencukupi bagi kebutuhan kerja, menciptakan kepercayaan bahwa setiap karyawan memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan bersama. Perlu juga diadakan pelatihan berupa pembentukan karakter pribadi yang bisa meningkatkan komitmen mereka. Dan memastikan setiap karyawan diperlakukan hormat dan adil, serta merasa nyaman dan menikmati pekerjaan mereka.
3. Perusahaan perlu memperhatikan mengenai penerapan pengembangan karir, seperti memaksimalkan pelatihan, serta memberikan motivasi mengenai pengetahuan dan wawasan tentang pentingnya pengembangan karir, agar karyawan dapat memahami arti penting pengembangan karir bagi karyawan itu sendiri. Dengan adanya penerapan pengembangan karir, artinya PT. Telkomsel memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Selain itu, dengan adanya pengembangan karir sama halnya memberikan peluang atau kesempatan kepada karyawan untuk

mendapatkan tujuan karir yang telah direncanakan oleh karyawan pada saat awal bekerja di perusahaan. Karyawan juga akan merasa lebih diperhatikan dan dihargai atas kinerjanya, sehingga karyawan akan lebih termotivasi dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

4. Disarankan bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang mengerjakan pekerjaan lain yang akan mempermudah pekerjaan karyawan esok hari jika terdapat waktu luang dan selanjutnya disarankan juga bagi perusahaan untuk memperhatikan karyawan yang tidak memiliki kemampuan kerjasama tim yang baik. Oleh karena itu solusi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan lebih cepat adalah dengan mengutamakan pada peningkatan kompetensi karyawan dalam bekerja dengan meningkatkan kompetensi karyawan dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, dan pengalaman bekerja.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Busro, Muhammad. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Ghozali, Imam (2017), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*: Semarang, Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson. (2019). *Organisasi dan Manajemen*. Alih Bahasa Djoerban Wahid, SH, Penerbit Erlangga.
- Griffin, Ricky W dan Moorhead, Gregory (2014). *Perilaku organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: Salemba. Empat.
- Handoko, T Hani. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, S.P, Malayu. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kuncoro, Mudrajad. (2017). *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN Yogyakarta.
- Mahsun, Mohamad. (2019). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, Prabu. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa: Diana Angelica. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Moheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja. Grafindo Persada.
- Mulyono, Anton, M. (2018). *Aktivitas Belajar*. Yrama. Bandung.
- Nawawi, Hadari. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gajah Mada University Fress, Yogyakarta.
- Panggabean, Mutiara S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Priansa, Donni Juni. (2014). *Komunikasi Pemasaran Terpadu Pada Era Media Sosial*. Bandung: CV Pustaka Setia.

- Priansa, Donni Juni. (2014). *Komunikasi Pemasaran Terpadu Pada Era Media Sosial*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi ke-6. PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, E.J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen, (2014), *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, dkk, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.
- Rusiadi., Subiantoro, Nur dan Hidayat, Rahmat. (2016). *Metode Penelitian:Manajemen, Manajemen dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS. Eviews. Amos. Lisrel*. Medan:USU Press.
- Siagian, Sondang P. (2017). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Siswanto, Bedjo. (2020). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : BumiAksara.
- Slocum, J. W dan Hellriegel, D. (2013). *Organizational Behavior* 13th edition. South-Western Cengage. Learning: USA. Hill,
- Soepranto J, (2019). *Teknik Riset Pemasaran dan Ramalan Penjualan*, Jakarta; Rineka Cipta.
- Sopiah. (2018). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suma'mur, P. K. (2018). *Higiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja*. Jakarta: Sagung.
- Sutrisno, Edy. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Tika, Pabundu. (2016). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tohardi, Ahmad. (2016). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya. Manusia*, CV. Mandar Maju, Bandung
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumberdaya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

**Jurnal :**

- Abdiyanto, et al.2023. The development economic growth for sustainable development with augmented dickey fuller (empirical study for neoclassical economic growth from solow and swan). *Kurdish Studies*, 11(2), pp. 3206-3214
- Ali, Verawaty., Saranani, Fajar dan Hermawati, Adya. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Dan UKM Kabupaten Konawe. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 5 No. 1.
- Arifin, Samsul., Putra, Arif Rachman dan Hartanto, Cahya Fajar Budi. (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*. Vol 1, No 1, Agustus 2019. ISSN 2685-869X (media online). Hal 22 – 29.
- Azwina, Diana dan Aulia, Firda Devi. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gunatronikatama Cipta Jakarta Selatan. *Jurnal Perkusi (Pemasaran, Keuangan dan Sumber Daya Manusia*. Volume 1, Nomor 3, Juli 2021.
- Bintari, A. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Purnama Indonesia Sidoarjo. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 6 No. 4.
- Cynthia, E.P. et al. 2022. Convolutional Neural Network and Deep Learning Approach for Image Detection and Identification. *Journal of Physics: Conference Series*, 2394 012019, pp. 1-6
- Cynthia, E. P., Rahadjeng, I. R., Karyadiputra, E., Rahman, F. Y., Windarto, A. P., Limbong, M., ... & Yarmani, Y. (2021, June). Application of K-Medoids Cluster Result with Particle Swarm Optimization (PSO) in Toddler Measles Immunization Cases. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1933, No. 1, p. 012036). IOP Publishing.
- Distyawaty. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Katalogis*, Volume 5 Nomor 4, April 2017 hlm 56-68.
- Dj, A. A. dan Wahdaniah, W. (2022). Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene. *Bussman Journal : Indonesian Journal of Business and Management*, 2(1), 54–64.
- Hidayat, M., Rangkuty, D. M., Ferine, K. F., & Saputra, J. (2024). The Influence of Natural Resources, Energy Consumption, and Renewable Energy on Economic Growth in ASEAN Region Countries. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 14(3), 332-338.
- Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., ... & Tarigan, A. S. P. (2019, March). UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.
- Joko, T., Munir, R., & Fattah, N. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir, Pengawasan, dan Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng. *YUME: Journal of Management*, 2(2).

- Nasib, N., Azhmy, M. F., Nabella, S. D., Rusiadi, R., & Fadli, A. (2022). Survive Amidst the Competition of Private Universities by Maximizing Brand Image and Interest in Studying. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 14(3), 3317-3328.
- Nasution, L. N., Suhendi, S., Rusiadi, R., Rangkuty, D. M., & Abdiyanto, A. (2022). Covid-19 Pandemic: Impact on Economic Stability In 8-Em Muslim Countries. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 336-352.
- NASUTION, L. N., RUSIADI, A. N., & PUTRI, D. 2022. IMPACT OF MONETARY POLICY ON POVERTY LEVELS IN FIVE ASEAN COUNTRIES.
- Nasution, L. N., Rangkuty, D. M., & Putra, S. M. (2024). The Digital Payment System: How Does It Impact Indonesia's Poverty?. *ABAC Journal*, 44(3), 228-242.
- Nasution, L. N., Sadalia, I., & Ruslan, D. (2022). Investigation of Financial Inclusion, Financial Technology, Economic Fundamentals, and Poverty Alleviation in ASEAN-5: Using SUR Model. *ABAC Journal*, 42(3), 132-147.
- Nguyen, Phong Thanh., Arifani, Az Zahra Tania., Susanti, Azzalia Yuniar., Rizky, M dan Mahaputra. (2020). Literature Review Factors Affecting Employee Performance :Competence, Compensation And Leadership. *Dinasi Internasional Journal of Economics Finance dan Accounting*. Volume 1, Issue 3, July 2020. E-ISSN:2721-303X, P-ISSN:2721-3021
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *KELOLA*, Vol 2(No 2), 168-70.
- Pricilla, Lidya dan Octaviani, Irma Sari. (2020). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Kabupaten Temanggung. *KREATIF : Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, Vol. 8, No.2, Desember 2020. ISSN : 2339 – 0689, E-ISSN : 2406-8616. Halaman 29-38)
- Purba, R., Umar, H., Siregar, O. K., & Aulia, F. (2023). Supervision of Village Financial Management: will it be in Parallel with the Development of Village Officials?(a Study of North Sumatra Province). *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), e1930-e1930.
- Rangkuty, D. M., & Hidayat, M. (2021). Does Foreign Debt have an Impact on Indonesia's Foreign Exchange Reserves?. *Ekulilibrium: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 16(1), 85-93.
- Rusiadi, N. S. (2023). Modeling the Impact of Tourism Brand Love and Brand Trust on Increasing Tourist Revisit Intention: An Empirical Study. *Journal of System and Management Sciences*, 13(4), 399-415.
- RUSIADI, S., NOVALINA, A., NST, N., EFENDI, B., & NST, P. (2022). DYNAMIC RATIONAL EXPECTATIONS MODEL AND COVID-19 ON MONEY DEMAND IN CARISI COUNTRIES.
- Rusiadi, Hidayat, M., Rangkuty, D. M., Ferine, K. F., & Saputra, J. (2024). The Influence of Natural Resources, Energy Consumption, and Renewable Energy on Economic Growth in ASEAN Region Countries. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 14(3), 332-338.
- Ruslan, D., Tanjung, A. A., Lubis, I., Siregar, K. H., & Pratama, I. (2023). Monetary Policy in Indonesia: Dynamics of Inflation, Credibility Index and Output Stability Post Covid 19: New Keynesian Small Macroeconomics Approach. *Cuadernos de economía*, 46(130), 21-30.
- SUHENDI, RUSIADI., NOVALINA, A., NST, N., EFENDI, B., & NST, P. (2022). POST-COVID-19 ECONOMIC STABILITY CHANGES IN NINE COUNTRIES OF ASIA PACIFIC ECONOMIC COOPERATION.
- Saban, Darwis., Basalamah, Salim., Gani, Achmad dan Rahman, Zainuddin. (2020). Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation,

Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels. *EJBMR, European Journal of Business and Management Research*. Vol. 5, No. 1, January 2020.

Setiawan, Nashrudin dan Taufik, Akhmad. (2018). Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jurnal Manajemen Tools*. Vol. 10 No. 2

Sulantara, I. Made., Mareni, Putu Kepra., Sapta, I. Ketut Setia dan Suryani, Ni Kadek. (2020). The Effect of Leadership Style and Competence on Employee Performance. *EJBMR, European Journal of Business and Management Research*. Vol. 5, No. 5, September 2020

Triastuti, D. A. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 203. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1796>

Wardani, Dwi Kusuma., N., Sarwoko, E., & Wilujeng, S. (2022). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karir, Dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Besar Taman Nasional Bromo Tengger Semeru. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*, 8(1).

Widarman, A., Rahadjeng, I. R., Susilowati, I. H., Sahara, S., & Daulay, M. T. (2022, December). Analytical Hierarchy Process Algorithm for Define of Water Meter. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 2394, No. 1, p. 012030). IOP Publishing.