

PENGARUH KOMPETENSI, PENGEMBANGAN KARIR DAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PG KREBET BARU MALANG)

Nikita Alfiraning Putri

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya
nikita.alfira@gmail.com

Dosen Pembimbing:

Agung Nugroho Adi, SE., MM., MM.HRM

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan pada PG Kreet Baru Malang baik pengaruh secara parsial maupun simultan, serta untuk mengetahui variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PG Kreet Baru Malang. Jenis penelitian ini adalah *explanatory* research yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor PG Kreet Baru Malang sejumlah 161 orang dan sampel sebanyak 115 responden dengan data yang dapat diolah sejumlah 104. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Untuk pengujian hipotesis digunakan uji F, uji t, dan uji dominan. Hasil dari analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel kompetensi, pengembangan karir dan penilaian kinerja secara simultan berpengaruh pada kinerja karyawan. Selain itu didapat hasil untuk variabel kompetensi, pengembangan karir dan penilaian kinerja berpengaruh signifikan secara parsial pula terhadap kinerja karyawan. Dari ketiga variabel bebas tersebut yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan yaitu variabel kompetensi. Kemudian dilihat dari nilai *Adjusted R Square* menunjukkan bahwa besarnya pengaruh antar variabel sebesar 0.456 yang berarti bahwa terdapat pengaruh antara kompetensi, pengembangan karir dan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan sebesar 45,6% sedangkan sisanya 54,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata Kunci: Kompetensi, Pengembangan Karir, Penilaian Kinerja dan Kinerja.

**THE INFLUENCE OF COMPETENCE, CAREER
DEVELOPMENT, AND PERFORMANCE APPRAISAL ON
EMPLOYEE PERFORMANCE:
A STUDY AT “KREBET BARU” SUGAR CANE MILL,
MALANG**

Nikita Alfiraning Putri

Faculty of Economics and Business, University of Brawijaya
nikita.alfira@gmail.com

Supervisor:

Agung Nugroho Adi, S.E., M.M., MM.HRM

ABSTRACT

The research aims to acknowledge the simultaneous and partial influence of competence, career development, and performance appraisal on the employee performance of “Krebet Baru” Sugar Cane Mill, which is located in Malang, and determine the variable having the most dominant effect. This explanatory research seeks to elucidate the causal relationship among the variables through hypothesis test. Out of 161 population of the office employees of Krebet Baru, 115 respondents are selected as the research samples, and they produced 104 data to be processed. The data are collected by questionnaires and interviews, and the hypotheses are assessed using F-test, t-test, and dominance test. The results of the analysis indicate that competence, career development, and performance appraisal simultaneously have an effect on employee performance. In addition, competence, career development and performance appraisal also have significant partial effect on the employee performance. Of the three independent variables, competence shows the most dominant influence. The value of Adjusted R-Square shows that the influence magnitude of the three variables is 0.456, which means that organizational culture and commitment affect 45.6% of the employee performance. The remaining 54.4% is explained by other variables not included in this study.

Keywords: Competence, Career development, Performance, Performance appraisal

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu aset penting dalam suatu organisasi. Selain itu, sumber daya manusia dipandang sebagai penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan didalam organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari kinerja sumber daya manusia yang dimiliki.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat dominan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Tujuan organisasi akan dapat dicapai melalui kinerja yang positif dari karyawan yang dimiliki (Namira, 2015). Salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan adalah kompetensi.

Kompetensi dibutuhkan oleh seseorang untuk melakukan peran pekerjaan atau fungsi pekerjaan dengan baik (Schuler, 2010). Kompetensi mempunyai peranan yang penting, karena kompetensi menyangkut kemampuan dasar yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaannya (Moehersono, 2012). Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dan ditempatkan pada bagian

yang sesuai dengan kompetensinya, dipandang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Disamping itu, faktor lain yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia adalah pengembangan karir karyawan.

Pengembangan karir merupakan hal yang penting dalam mengembangkan dan memperhatikan sumber daya manusia. Setiap karyawan dalam suatu perusahaan pasti menginginkan jenjang karir yang jelas. Kemajuan dalam karir menjadi hal yang sangat diinginkan oleh banyak orang yang bekerja (Sutrisno, 2009). Maka dari itu, untuk memperoleh kinerja maksimal dari sumber daya manusia yang dimiliki, perusahaan harus memperhatikan pengembangan karir setiap karyawannya. Disisi lain, faktor yang memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah penilaian kinerja.

Penilaian kinerja erat kaitannya dengan kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan hal penting yang harus dilakukan guna mengetahui hasil kinerja yang dicapai setiap karyawan. Secara umum, tujuan yang mendasari penilaian kinerja karyawan adalah untuk meningkatkan kinerja

karyawan secara individu sehingga menyebabkan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

PG Krebbe Baru adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang merupakan unit usaha dari PT Rajawali I yang bergerak dibidang agro industri. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu staf SDM dan Umum PG Krebbe Baru, pada perusahaan tersebut masih terdapat penempatan karyawan yang kurang sesuai dengan kompetensinya. Disisi lain, PG Krebbe Baru memiliki jenjang karir bagi setiap karyawannya. Namun, pengembangan karir karyawan pada PG Krebbe Baru kurang berjalan dengan baik. Proses pengembangan karyawan untuk kenaikan jabatan membutuhkan waktu yang lama. Hal lain yang mempengaruhi kinerja dari karyawan PG Krebbe Baru adalah faktor penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja pada perusahaan tersebut cenderung subjektif.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Penilaian Kinerja Terhadap**

Kinerja Karyawan (Studi Pada PG Krebbe Baru Malang)”.

Adapun tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan kantor PG Krebbe Baru Malang, baik pengaruh secara parsial maupun simultan. Serta untuk menganalisis variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan kantor PG Krebbe Baru Malang.

LANDASAN TEORI

Kompetensi

Kompetensi berasal dari kata dasar kompeten, yang secara umum berarti kecakapan, kemampuan, atau keterampilan. Menurut Wibowo (2007) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menurut Schuler (2010) adalah pola pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku dan karakteristik lain yang bisa diukur yang dibutuhkan oleh seseorang untuk melakukan peran pekerjaan

atau fungsi pekerjaan dengan baik. Berdasarkan beberapa definisi kompetensi, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dengan baik.

Menurut Hutapea (2008) terdapat tiga komponen utama pembentukan kompetensi, yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya.

2. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan (*skill*) merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang pegawai dengan baik dan maksimal.

3. Sikap (*Attitude*)

Sikap (*attitude*) merupakan pola tingkah laku seorang pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan organisasi.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir menurut Dessler (2015) adalah serangkaian aktivitas seumur hidup (seperti lokakarya) yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karir seseorang. Sedangkan menurut Bangun (2012) pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas yang mengarah pada penajakan dan pemantapan karir seseorang untuk mempermudah pencapaian tujuan karir di masa yang akan datang.

Dari beberapa pengertian pengembangan karir, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah serangkaian proses atau aktivitas untuk pencapaian peningkatan karir seseorang.

Indikator dalam pengembangan karir karyawan menurut Rivai (2009) antara lain:

1. Dukungan perusahaan dalam bentuk moril

Perusahaan memberikan dukungan moril terhadap karyawan dengan tujuan motivasi kerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja karyawan untuk mengembangkan dirinya agar dapat mengisi posisi jabatan

atau karir yang disediakan oleh perusahaan.

2. Dukungan perusahaan dalam bentuk materiil
Perusahaan memberikan fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya.
3. Pelatihan
Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.
4. Perlakuan yang adil dalam berkarir
Memberikan kesempatan yang sama dalam berkarir kepada karyawannya untuk mengembangkan dirinya.
5. Informasi karir
Memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan karirnya.
6. Promosi
Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
7. Rotasi
Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya yang

didasarkan pada prestasi kerja karyawan.

8. Pengembangan tenaga kerja
Memberikan program pendidikan dan pengembangan untuk karyawan guna meningkatkan potensi dalam dirinya.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Mathis (2006) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Sedangkan menurut Mondy (2010) penilaian kinerja didefinisikan sebagai sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Dari definisi-definisi penilaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu sistem yang berguna untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Kriteria sistem penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai indikator dalam sistem penilaian kinerja karyawan. Menurut Cascio dalam Mangkunegara (2009) kriteria tersebut meliputi:

1. Relevan

Relevan yaitu memiliki kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi dan terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.

2. Kepekaan

Kepekaan yaitu adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

3. Dapat dipercaya

Dapat dipercaya adalah konsistensi penilaian, dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.

4. Dapat diterima

Dapat diterima adalah pengukuran kinerja yang dirancang agar dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

5. Praktis

Praktis yaitu instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2009) *performance* dapat diterjemahkan menjadi prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, dan hasil kerja. Secara operasional kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan standar pekerjaan dalam perusahaan.

Pengukuran kinerja menurut Dharma (2005) dapat dilihat melalui standar pengukuran sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu mencerminkan seberapa baik penyelesaian atau mutu yang dihasilkan. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang direncanakan.

Hipotesis

H₁: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan kantor PG Krebbe Baru

H₂: Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan kantor PG Krebbe Baru

H₃: Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan kantor PG Krebbe Baru

H₄: Kompetensi, pengembangan karir dan penilaian kinerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan kantor PG Krebbe Baru

H₅: Kompetensi berpengaruh

dominan terhadap kinerja karyawan kantor PG Krebbe Baru.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* (penelitian eksplanatoris). Penelitian ini dilaksanakan di kantor PG Krebbe Baru, yang beralamat di Jl. Raya Krebbe No. 10 Desa Krebbe Kecamatan Bululawang Kabupaten Malang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor PG Krebbe Baru dengan masa kerja minimal 1 tahun yang berjumlah 161 orang. Pada penelitian ini menggunakan metode penarikan sampel dengan rumus Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{161}{1 + 161(0,05)^2} = 114,79$$

Keterangan :

N = Jumlah Populasi

e = Batas toleransi kesalahan (dalam penelitian ini menggunakan 5%=0,05)

n = Jumlah sampel

Berdasarkan perhitungan rumus tersebut, maka dapat diketahui sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 115 orang (pembulatan dari 114,79).

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara, dengan menggunakan skala pengukuran likert. Alat uji instrumen data pada penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Penelitian ini juga menggunakan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, multikolinieritas dan heterokedastisitas. Metode analisis data yang digunakan adalah uji regresi linear berganda. Disamping itu, uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t, uji F dan uji dominan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tingkat Pengembalian Kuesioner

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 115 orang responden di kantor PG Krebbe Baru Bululawang Malang. Namun tingkat pengembalian kuesioner yang telah disebarkan dan dapat diolah adalah 90,43% dari jumlah sampel atau sejumlah 104 kuesioner.

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Item	r Hitung	Ket
Kompetensi (X1)	X1.1	0,770	Valid
	X1.2	0,794	Valid
	X1.3	0,819	Valid
	X1.4	0,786	Valid
	X1.5	0,712	Valid
	X1.6	0,755	Valid
	X1.7	0,735	Valid
Pengembangan Karir (X2)	X2.1	0,775	Valid
	X2.2	0,687	Valid
	X2.3	0,749	Valid
	X2.4	0,822	Valid
	X2.5	0,882	Valid
	X2.6	0,895	Valid
	X2.7	0,886	Valid
	X2.8	0,751	Valid
	X2.9	0,775	Valid
	X2.10	0,849	Valid
	X2.11	0,840	Valid
	X2.12	0,824	Valid
	X2.13	0,794	Valid
Penilaian Kinerja (X3)	X3.1	0,874	Valid
	X3.2	0,892	Valid
	X3.3	0,833	Valid
	X3.4	0,851	Valid
	X3.5	0,882	Valid
	X3.6	0,833	Valid
	X3.7	0,879	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1	0,736	Valid
	Y1.2	0,813	Valid
	Y1.3	0,779	Valid
	Y1.4	0,780	Valid
	Y1.5	0,857	Valid
	Y1.6	0,786	Valid
	Y1.7	0,830	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa seluruh nilai r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} (0,1927), sehingga seluruh item atau instrumen dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Uji Reliabilitas

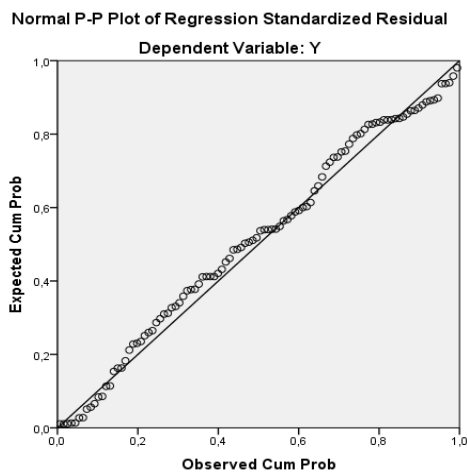
Variabel	Cronbach's Alpha	Ket
Kompetensi (X1)	0,882	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0,957	Reliabel
Penilaian Kinerja (X3)	0,942	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,901	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach Alpha $> 0,70$. Jadi, seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas



Gambar 1. Grafik P-Plot Uji Normalitas
Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Pada Gambar 1, grafik P-Plot menunjukkan titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model

regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinieritas

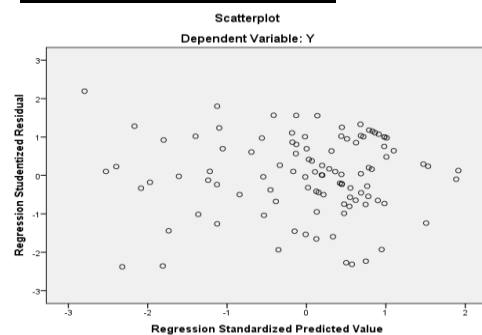
Tabel 3. Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistics		Ket
	Tolerance	VIF	
Kompetensi	.849	1.178	Non Multikolinieritas
Pengembangan Karir	.688	1.453	Non Multikolinieritas
Penilaian Kinerja	.746	1.340	Non Multikolinieritas

Sumber: Data primer diolah, 2017

Pada Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* seluruh variabel lebih besar dari 0,10, dan nilai VIF seluruh variabel lebih kecil dari 10,0. Sehingga, dapat dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas dalam penelitian ini.

Uji Heteroskedastisitas



Gambar 2. Grafik Scatterplot Uji Heteroskedastisitas
Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan Gambar 2, dapat diketahui bahwa tidak ada pola yang jelas pada grafik *Scatterplot*, serta

titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Maka, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 4. Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Standardized Coefficients	T	Sig
	Beta		
(Constant)		1,179	,241
X1	,331	4,193	,000
X2	,311	3,550	,001
X3	,254	3,017	,003

Sumber: Data primer diolah, 2017

Persamaan regresi dalam penelitian ini yang didapatkan berdasarkan Tabel 4 adalah sebagai berikut:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 0,331 X_1 + 0,311 X_2 + 0,254X_3$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi yang telah diperoleh, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Variabel kompetensi (X1), $b_1=0,331$

Hal ini dapat diartikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila kompetensi meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

2. Variabel pengembangan karir (X2), $b_2=0,311$

Hal ini dapat diartikan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila pengembangan karir meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

3. Variabel penilaian kinerja (X3), $b_3=0,254$

Hal ini dapat diartikan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila penilaian kinerja meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Koefisien Determinasi

Tabel 5. Koefisien Determinasi

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	,687 ^a	,472	,456	4,091

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui bahwa nilai *adjusted R²* adalah 0,456. Hal ini dapat diartikan bahwa 45,6% Kinerja Karyawan pada Kantor PG Krebbe Baru dipengaruhi oleh Kompetensi, Pengembangan Karir, dan Penilaian Kinerja. Sedangkan sisanya 54,4% Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh variabel-

variabel lain diluar penelitian ini antara lain, motivasi, pola kepemimpinan, evaluasi pelatihan, komitmen, dan lain sebagainya.

Uji Hipotesis

Uji t

Berdasarkan Tabel 4, dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Uji t antara variabel Kompetensi (X1) dengan variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $4,193 > 1,983$, dan nilai Sig $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak. Hal ini dapat diartikan bahwa Kompetensi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Uji t antara variabel Pengembangan Karir (X2) dengan variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $3,550 > 1,983$, dan nilai Sig $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak. Hal ini dapat diartikan bahwa Pengembangan Karir memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3. Uji t antara variabel Penilaian Kinerja (X3) dengan variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $3,017 > 1,983$, dan nilai Sig $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak. Hal ini dapat diartikan bahwa Penilaian Kinerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Uji F

Tabel 6. Uji F

Model	Sum of Squares	F	Sig.
Regression	1493,822	29,754	,000 ^b
Residual	1673,525		
Total	3167,346		

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 6, dapat diketahui bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu $29,754 > 2,70$, maka dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima dan H_a ditolak. Hal ini dapat diartikan bahwa Kompetensi, Pengembangan Karir, dan Penilaian Kinerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Pada Tabel 6 juga terlihat nilai Sig adalah $0,000 < \alpha 0,05$, sehingga dapat diartikan bahwa model regresi dimana Kompetensi, Pengembangan Karir dan

Penilaian Kinerja sebagai variabel independen dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen menjadi sebuah model yang baik.

Uji Dominan

Berdasarkan Tabel 4, dapat diketahui bahwa nilai *standardized coefficients* yang paling tinggi dimiliki oleh variabel X_1 (Kompetensi), yaitu 0,331. Maka, dapat disimpulkan bahwa variabel X_1 (Kompetensi) merupakan variabel yang paling dominan memberikan pengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan, dibandingkan dengan variabel independen lainnya.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, diketahui bahwa variabel Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki seorang karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan pendapat Schuler (2010) yang

menyatakan bahwa kompetensi dibutuhkan oleh seseorang untuk melakukan peran pekerjaan atau fungsi pekerjaan dengan baik. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dono Wirotomo dan Popy Novita (2015) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, diketahui bahwa variabel Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karir karyawan dalam perusahaan, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan pendapat Meldona (2015) bahwa pengembangan karir bermanfaat untuk meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Dengan adanya peningkatan kepuasan kerja

karyawan, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sany Maya Rachmatika (2015) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, diketahui bahwa variabel Penilaian Kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan pendapat Rivai (2009) bahwa penilaian kinerja bermanfaat sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asdarini dan Kasmiruddin (2015) yang menyatakan bahwa

penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, diketahui bahwa variabel Kompetensi, Pengembangan Karir, dan Penilaian Kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara simultan oleh kompetensi, pengembangan karir, dan penilaian kinerja.

Nilai *adjusted R²* pada penelitian ini menunjukkan angka 0,456 dengan presentase 45,6%, dimana dalam hal ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi, pengembangan karir, dan penilaian kinerja memberikan kontribusi pengaruh 45,6% terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Dominasi Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi

berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan Kantor PG Kreet Baru. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dono Wirotomo dan Popy Novita (2015) yang menyatakan bahwa variabel kompetensi memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan. Kompetensi mempunyai peranan yang penting, karena kompetensi menyangkut kemampuan dasar yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaannya (Moehariono, 2012).

Implikasi Hasil Penelitian

Kompetensi merupakan hal dasar yang dimiliki seseorang untuk mencapai kinerja yang lebih baik, maka dari itu perusahaan harus memperhatikan kompetensi yang dimiliki karyawannya. Untuk dapat meningkatkan kualitas kompetensi, karyawan harus mampu memahami dan mendalami faktor-faktor yang menjadi penyebab permasalahan dalam pekerjaannya, sehingga masalah tersebut dapat dipecahkan secara efektif dengan pengetahuan yang dimiliki. Disamping itu, hal yang tidak kalah penting untuk dipertahankan dan ditingkatkan untuk

menunjang kinerja karyawan adalah kesesuaian penempatan karyawan dengan keterampilan yang dimiliki. Disisi lain, untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam hal keterampilan, pihak perusahaan dapat melakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk menentukan karyawan yang membutuhkan pelatihan keterampilan. Pihak kantor PG Kreet Baru harus lebih memperhatikan keterampilan karyawannya dalam bidang pengoperasian program aplikasi komputer *Microsoft Office*. Sehingga, apabila kompetensi yang dimiliki karyawan meningkat, maka kinerja dari karyawan tersebut juga akan meningkat.

Disamping itu, perhatian perusahaan terhadap pengembangan karir karyawan sangatlah penting, karena akan berguna dalam membantu peningkatan kinerja karyawan. Perlakuan yang adil dalam berkarir harus lebih diperhatikan oleh pihak perusahaan. Setiap karyawan menginginkan kesempatan yang sama dalam mengembangkan karirnya. Pihak perusahaan dapat memberikan pengarahan kepada setiap atasan agar memberikan kesempatan berkarir

kepada semua karyawan tanpa memandang karyawan lama atau baru. Dengan demikian, karyawan akan semakin terpacu untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Selain itu, perusahaan harus mampu meningkatkan sistem penilaian kinerja yang ada. Penilaian kinerja yang dilakukan harus dapat diterima oleh semua orang. Faktor keadilan pada sistem penilaian kinerja harus mendapat perhatian lebih oleh pihak PG Kreet Baru. Hal yang dapat diterapkan oleh Pihak PG Kreet Baru adalah melakukan peninjauan kembali proses penilaian kinerja pada perusahaan. Selain itu, mengurangi tingkat subjektivitas dalam penilaian kinerja merupakan suatu hal yang penting, agar hasil penilaian kinerja dirasa adil oleh semua karyawan. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja pada perusahaan akan berjalan lebih efektif, sehingga akan memicu peningkatan kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan kantor PG Kreet Baru.

2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan kantor PG Kreet Baru.
3. Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan kantor PG Kreet Baru.
4. Kompetensi, pengembangan karir, dan penilaian kinerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan kantor PG Kreet Baru.
5. Kompetensi merupakan variabel yang paling dominan dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan kantor PG Kreet Baru.

Saran

1. PG Kreet Baru sebaiknya lebih memperhatikan kompetensi karyawan dalam melakukan penempatan posisi pekerjaan. Serta melakukan pelatihan untuk karyawan yang membutuhkan pelatihan, khususnya dalam hal keterampilan, untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan.
2. PG Kreet Baru sebaiknya lebih memperhatikan pengembangan karyawan, khususnya pada aspek keadilan dalam berkarir.

3. PG Krebet Baru sebaiknya meninjau kembali proses penilaian kinerja, serta memberikan himbauan kepada para atasan untuk lebih objektif dalam memberikan penilaian.
4. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel diluar penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Asdarini & Kasmiruddin. 2015. 'Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan (Kasus Pada PT Asuransi Wahana Tata Cabang Pekanbaru', *Jurnal FISIP Universitas Riau*, Vol. 2, No. 1.
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Dharma, Surya, 2005, *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Hutapea, Parulian & Nurianna Thoha, 2008, *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Harmonis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Jackson, Susan E., Randall S. Sculer & Steve Werner, 2010, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mathis, L. Mathis & John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Meldona, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UIN Malang Press, Malang.
- Moehariono, 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mondy, R. Wayne & Robert M. Noe, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Namira, 2015, 'Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Derah Kabupaten Sidenreng Rappang' Skripsi, Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Rachmatika, Sani Maya, 2015, 'Pengaruh Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Yogyakarta' Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Rivai, Veitzal, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung.
- Sutrisno, Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Wibowo, 2011, *Manajemen Kinerja*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wiroto, Dono & Popy Novita Pasaribu. 2015. 'Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan', *Jurnal MIX Universitas Jember dan Universitas Ibnu Khaldun Bogor*, Vol. V No. 3.