

**ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN BAKAT,
PENGEMBANGAN KARIR DAN PENDIDIKAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI PT. SEMEN BOSOWA MAROS**

Diajukan Oleh :

M. Ihsan FM

4518012013



SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR**

2022

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Analisis Pengaruh Manajemen Bakat, Pengembangan Karir dan Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Bosowa Maros.

Nama Mahasiswa : M. Ihsan FM

Nomor Stambuk : 4518012013

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Telah Disetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Muhlis Ruslan SE, M.Si


Dr. Muh. Kafrawi Yunus SE, MM

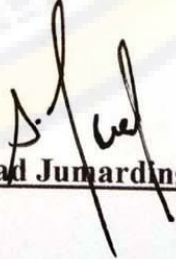
Mengetahui dan Mengesahkan

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Universitas Bosowa Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Bosowa

Ketua Program Studi
Manajemen


Dr. Hj. Herminawaty Abu Bakar SE, MM


Ahmad Jumarding SE, M.M

Tanggal Pengesahan:

2022

PERNYATAAN KEORSINILAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : M. Ihsan FM
Nim : 4518012013
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Judul : Analisis Pengaruh Manajemen Bakat, Pengembangan Karir dan Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Bosowa Maros.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, dan pemaparan asli dari saya adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian pernyataan saya ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan sama sekali.

Makassar, 2022

Mahasiswa Yang Bersangkutan



M. Ihsan FM

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya. Teriring Salam dan Shalawat tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Manajemen Universitas Bosowa Makassar dengan mengambil judul **“Analisis Pengaruh Manajemen Bakat, Pengembangan Karir dan Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Bosowa Maros”**.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

1. Pertama, ucapan terima kasih penulis berikan kepada Rektor Universitas Bosowa Bapak Prof. Dr. Ir. Batara Surya, S.T, M.Si.
2. Ibu Dr. Hj. Herminawaty Abu Bakar SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa Makassar.
3. Ibu Indrayani Nur, S.Pd, SE, M.Si selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa Makassar.
4. Bapak Ahmad Jumardin SE, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa Makassar.
5. Kepada Bapak Dr. Muhlis Ruslan, SE, M.Si dan Dr. Muh. Kafrawi Yunus, SE, MM sebagai dosen pembimbing atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan penulis.

6. Seluruh Dosen Universitas Bosowa yang telah memberikan Ilmu dan Pendidikannya kepada penulis sehingga wawasan penulis bisa bertambah. Beserta Seluruh Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa, terima kasih atas bantuannya dalam pengurusan Administrasi.
7. Kepada kedua orang tua tercinta yang telah memberikan dukungan dan kesempatan untuk berkuliah sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
8. Kepada semua teman-teman seperjuangan di Universitas Bosowa dan terkhusus di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, terima kasih telah bersama-sama melalui suka duka yang telah dilalui bersama. Semoga kita semua diberi kesehatan dan selalu dalam lindungan-Nya.

Akhir kata, semoga segala pihak yang membantu saya dalam penyusunan skripsi ini mendapatkan balasan kebaikan dari Allah SWT dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Makassar,

2022

Penulis

M. Ihsan FM

**ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN BAKAT, PENGEMBANGAN
KARIR DAN PENDIDIKAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
SEMEN BOSOWA MAROS**

Oleh:

M. Ihsan FM

**Prodi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bosowa**

ABSTRAK

M. Ihsan FM. 2022. Skripsi. Analisis Pengaruh Manajemen Bakat, Pengembangan Karir dan Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Bosowa Maros dibimbing oleh Dr. Muhlis Ruslan SE, M.Si dan Dr. Muh. Kafrawi Yunus SE, MM.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen bakat, pengembangan karir dan pendidikan terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Data diperoleh melalui observasi, dokumentasi dan kuesioner yang disebar kepada 30 responden karyawan pada divisi HR/GA.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh manajemen bakat, pengembangan karir dan pendidikan dengan koefisien determinasi 84% yang berarti bahwa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros

Kata Kunci: Manajemen Bakat, Pengembangan Karir, Pendidikan, Kinerja Karyawan.

**ANALYSIS THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT, CAREER
DEVELOPMENT AND EDUCATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT
PT. SEMEN BOSOWA MAROS**

By:

M. Ihsan FM

**Study Program Management
Faculty of Economics and Business
Bosowa University**

ABSTRACT

M. Ihsan FM. 2022, Undergraduate Thesis. Analyst The Effect Of Talent Management, Career Development and Education On Employee Performance At PT. Semen Bosowa Maros guided by Dr. Muhlis Ruslan SE, M.Si and Dr. Muh. Kafrawi Yunus SE, MM.

The purpose of this research to know and analyze the effect of talent management, career development and education on employee performance at PT. Semen Bosowa Maros. This research used quantitative approach with survey method. Data gotten from observation, documentation and questionnaires distributed to 30 respondents on HR/GA division.

The result of this research show theres effect talent management, career development and education with coefficient of determination 84%. That mean there's positive and significant effect on employee performance at PT. Semen Bosowa Maros.

Keyword: Talent Management, Career Development, Education, Employee Performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEORSINILAN SKRIPSI	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kemanfaatan Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Kerangka Teori	8
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	8
2.1.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.3 Manajemen Bakat (<i>Talent Management</i>)	9
2.1.4 Pengembangan Karir (<i>Career Development</i>)	10
2.1.5 Pendidikan	11
2.1.6 Kinerja Karyawan	12
2.2 Kerangka Pikir	14
2.3 Hipotesis Penelitian	14
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	16
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	16
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	16
3.2.1 Penelitian Lapangan (<i>Field Research</i>).....	16
3.2.2 Penelitian Kepustakaan (<i>Library Research</i>)	18
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	18

3.3.1	Jenis Data.....	18
3.3.2	Sumber Data	18
3.4	Metode Analisis	19
3.4.1	Asumsi Klasik.....	19
3.4.2	Regresi Linear Berganda	20
3.4.3	Uji T.....	20
3.4.4	Uji F.....	21
3.4.5	Koefisien Determinasi	21
3.5	Populasi dan Sampel.....	22
3.6	Definisi Operasional	22
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		25
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	25
4.1.1	Sejarah Perusahaan	25
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	27
4.1.3	Lokasi Perusahaan	27
4.1.4	Struktur Organisasi PT. Semen Bosowa Maros.....	28
4.1.5	Pembagian Divisi.....	28
4.2	Deskripsi Data.....	34
4.3	Analisis Data.....	36
4.3.1	Variabel Manajemen Bakat	37
4.3.2	Variabel Pengembangan Karir.....	39
4.3.3	Variabel Pendidikan.....	40
4.3.4	Variabel Kinerja Karyawan	42
4.3.5	Uji Asumsi Klasik, Uji Regresi Linear Berganda, Uji T, Uji F dan Uji Determinasi.....	46
4.4	Pembahasan	55
4.4.1	Pengaruh Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Bosowa Maros	55
4.4.2	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Bosowa Maros	56
4.4.3	Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Bosowa Maros	56

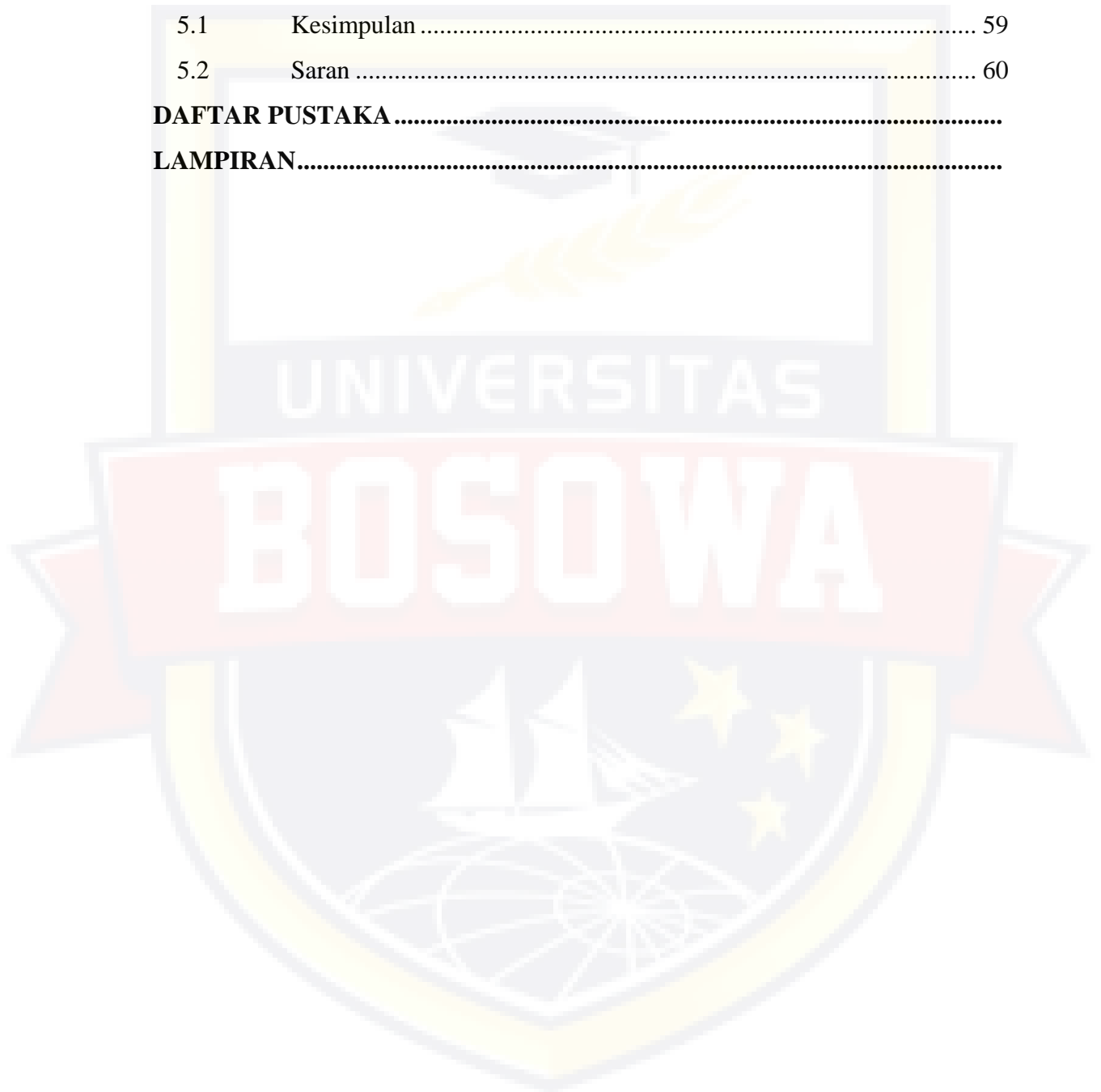
4.4.4	Pengaruh Manajemen Bakat, Pengembangan Karir dan Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Bosowa Maros	57
-------	---	----

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... 59

5.1	Kesimpulan	59
5.2	Saran	60

DAFTAR PUSTAKA.....

LAMPIRAN.....



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir	14
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Semen Bosowa Maros	28



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Skala Likert.....	17
Tabel 3.2 Definisi Operasional	22
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Karyawan	35
Tabel 4.2 Usia Karyawan.....	35
Tabel 4.3 Pendidikan Karyawan	36
Tabel 4.4 Lama Bekerja Karyawan.....	36
Tabel 4.5 Hasil Uji Normalitas (One Sample Kolmogorov-Smirnov)	47
Tabel 4.6 Hasil Uji Multikolinearitas	48
Tabel 4.7 Hasil Uji Heterokedastisitas (Korelasi Spearman).....	49
Tabel 4.8 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	50
Tabel 4.9 Hasil Uji T.....	52
Tabel 4.10 Hasil Uji F (ANOVA).....	53
Tabel 4.11 Hasil Uji Determinasi.....	54

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan di seluruh dunia, baik perusahaan dalam negeri maupun luar negeri tentu menginginkan sumber daya manusia yang mampu bekerja dengan efisien dan efektif demi menghasilkan kinerja yang sejalan dengan tujuan perusahaan. Pendapat ini selaras dengan hasil kajian Halisa (2020) bahwa secara parsial maupun simultan, indikator penting yang memengaruhi signifikansi keunggulan suatu perusahaan dalam persaingan diantaranya adalah sistem perekrutan, seleksi, pengembangan dan pelatihan serta *skill* dari MSDM yang memiliki etos dan kualitas kinerja optimal. Indikator sumber daya manusia yang kompeten dapat dinilai dengan menggunakan beberapa indikator seperti pendidikan, pengalaman maupun *skill* yang dimiliki karyawan. Selain itu, perusahaan juga seyogyanya memberikan pelatihan atau pendidikan kemampuan bagi karyawannya seperti menghadirkan Jalur Karir, Pengembangan Karir, hingga Manajemen Bakat atau Talenta.

Manajemen Bakat (*Talent Management*) dapat dikatakan sebagai sebuah proses pengelolaan sumber daya manusia mulai dari pengembangan dan pemantapan posisi karyawan baru, memelihara karyawan lama seperti pemberian pelatihan hingga kegiatan *benchmark* dan yang terakhir mengupayakan untuk merekrut karyawan yang memiliki visi misi sejalan dengan tujuan perusahaan. Setelah memenuhi tiga aspek manajemen bakat tersebut, perusahaan akan memiliki sumber daya yang mumpuni dan lebih baik dari pesaingnya, serta

memudahkan perusahaan untuk mencapai visi dan misinya.

Aspek penilaian manajemen bakat dapat dinilai dari kinerja dan potensi karyawan. Mengetahui kinerja karyawan dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan aspek yang diperlukan oleh karyawan tersebut guna memenuhi kebutuhan perusahaan. Selain itu, mengetahui potensi karyawan dapat memberikan keuntungan lebih bagi perusahaan, sebab dengan memaksimalkan seorang individu hingga dapat bekerja secara efisien dan efektif, tentu akan mempersingkat waktu pengerjaan suatu tugas dan mendekatkan perusahaan kepada visi dan misinya. Hal ini berkaitan dengan penelitian Harmen & Muhammad (2018) yang menemukan jika variabel *Talent Management* (Manajemen Bakat) serta *Knowledge Management* (Manajemen Pengetahuan) itu memiliki signifikansi atas kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

Manajemen bakat adalah bentuk persaingan individu pada suatu perusahaan. Karyawan yang memahami bakatnya dan mampu mengembangkan dirinya dengan tujuan meningkatkan *value* atau nilainya bagi perusahaan, akan lebih diminati daripada karyawan yang hanya stagnan dan cepat puas dengan apa yang dimilikinya saat itu. Manajemen bakat ini dapat di kontrol dengan menghadirkan jalur karir dan pengembangan karir oleh perusahaan, sehingga SDM yang ada pada perusahaan menjadi andal serta mampu memenuhi kebutuhan perusahaan secara efisien dan efektif.

Pendidikan adalah sebuah proses pembelajaran pengetahuan kepada individu baik melalui proses pengajaran, pelatihan maupun penelitian yang

dilakukan dari satu generasi ke generasi lain. Pendidikan dibutuhkan dalam kehidupan profesional seseorang agar mengetahui serta mampu memenuhi kebutuhan dunia, baik dalam bidang pemerintahan maupun swasta. Pendidikan menjadi salah satu tolok ukur dalam proses perekrutan calon karyawan maupun dalam proses pengembangan karyawan yang telah ada. Seorang karyawan maupun calon karyawan yang memiliki pendidikan tinggi utamanya memiliki korelasi dengan lowongan yang disediakan tentu akan dipertimbangkan lebih oleh divisi perekrutan. Korelasi yang dimiliki ini diharapkan mengurangi waktu belajar sang karyawan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerjanya dan memiliki kemampuan atau pengetahuan dasar terhadap *Job Desk* yang dikerjakannya serta memiliki motivasi kerja yang lebih besar. Sejalan dengan teori Jayasman (2013) menyatakan semakin tingkat pendidikan seorang karyawan tinggi, maka *knowledge, skill, attitude* hingga motivasi kerjanya tentu akan meningkat.

Pendidikan juga menjadi salah satu syarat dalam proses pengembangan karir yang kemudian berhubungan dengan jalur karir karyawan di masa depan. Jalur karir atau jenjang karir dapat menjadi acuan karyawan tentang posisi serta aspek apa saja yang harus dipenuhi untuk mencapai posisi tersebut. Setelah karyawan memahami jalur karir di perusahaan, perusahaan atau karyawan dapat memilih aspek atau talenta yang ingin dikembangkan sesuai dengan syarat yang diperlukan jalur karir.

Pengembangan Karir (*Career Development*) merupakan rencana membangun keterampilan dalam jangka pendek. Pengembangan Karir ini bertujuan untuk memenuhi aspek yang diperlukan oleh seorang profesional untuk

mencapai suatu posisi di perusahaan. Pengembangan ini dapat berupa mengembangkan kemampuan lama atau mempelajari kemampuan baru. Pengembangan karir dapat diinisiasi oleh karyawan sendiri maupun perusahaan dengan harapan dapat dijadikan pemimpin masa depan perusahaan tanpa perlu melakukan proses perekrutan baru dan harus beradaptasi dengan sistem yang telah ada. Aspek pengembangan karir salah satunya adalah pendidikan yang ditempuh oleh karyawan. Mengetahui disiplin ilmu karyawan akan mempermudah proses untuk menentukan aspek apa yang perlu dikembangkan dari karyawan tersebut dan dapat dibimbing ke jalur karir yang tepat oleh perusahaan, sehingga hasil kerja karyawan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Penelitian Budiningsih, *et al* (2017) dengan hasil Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang positif terhadap Komitmen Organisasi mencerminkan bahwa pengembangan karir ialah upaya seorang profesional untuk meningkatkan taraf hidupnya serta menjadikan dirinya sebagai sumber daya yang penting bagi perusahaannya, selain itu penelitian tersebut memberikan pemahaman bahwa organisasi yang melaksanakan pengembangan karir, memberikan *goals* kepada karyawan beserta syaratnya akan mewujudkan hasil yang sesuai dengan visi misi perusahaan. Sebab, untuk mencapai kinerja yang efisien dan efektif memerlukan banyak pengembangan diri baik skill maupun adabnya. Manajemen bakat, memudahkan pengembangan karir untuk menentukan arah seorang profesional akan berkembang. pengelompokkan individu yang memiliki kemampuan memudahkan perusahaan dalam mempertimbangkan kebutuhan atau pendidikan apa yang karyawan butuhkan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan

di masa mendatang.

PT. Semen Bosowa sendiri telah melakukan penerapan manajemen bakat dan pengembangan karir dengan mengerucutkan induk divisi, mengoptimalkan kegiatan dalam 1 kantor terpadu dengan harapan menekan jalur administrasi dan proses kegiatan menjadi lebih efisien dan efektif. Selain itu penempatan kantor diluar wilayah produksi membuat kegiatan produksi tanpa hambatan jika terjadi hal lain seperti kecelakaan kerja ataupun kegiatan demonstrasi. Penyusutan ini tentunya menuntut individu yang akan atau telah bekerja di PT. Semen Bosowa untuk bisa menangani beberapa permasalahan yang sebelumnya diluar job desknya dengan tetap mempertahankan kualitas kinerja yang sebelumnya telah ada dan ditangani oleh orang lain.

Hal inilah yang mendorong peneliti memilih judul yang terkait dengan variabel-variabel tersebut, karena peneliti ingin mengetahui seberapa besarkah pengaruh pelaksanaan penyusutan tersebut, terhadap hasil kerja karyawan utamanya di PT. Semen Bosowa Maros, apakah berpengaruh positif atau justru merugikan dalam pelaksanaannya bagi PT. Semen Bosowa itu sendiri.

Merujuk pada permasalahan di atas, maka peneliti memiliki ketertarikan untuk mengambil judul **“ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN BAKAT, PENGEMBANGAN KARIR DAN PENDIDIKAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. SEMEN BOSOWA MAROS”**.

1.2 Rumusan Masalah

Menilik pada permasalahan di atas, kemudian peneliti merumuskan beberapa permasalahan yang akan diteliti:

1. Apakah manajemen bakat memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros?
2. Apakah pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros?
3. Apakah pendidikan memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros?
4. Apakah manajemen bakat, pengembangan karir dan pendidikan memiliki pengaruh secara simultan pada kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros?

1.3 Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian antara lain:

1. Memperoleh dan menganalisa dampak variabel manajemen bakat terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros.
2. Memperoleh dan menganalisa dampak variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros.
3. Memperoleh dan menganalisa dampak variabel pendidikan terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros.
4. Memperoleh dan menganalisa dampak variabel manajemen bakat, pengembangan karir dan pendidikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros.

1.4 Kemanfaatan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini diantaranya:

1. Manfaat Akademik:

A. Kajian ini dapat dijadikan sumber informasi untuk kajian-kajian berikutnya.

B. Diharapkan dapat berguna serta memberikan inspirasi bagi peneliti yang akan datang.

C. Penelitian ini diharapkan sebagai informasi ilmu bagi yang memerlukan kedepannya.

2. Manfaat Sosial

A. Berguna sebagai informasi, ilmu serta pengetahuan bagi penulis.

B. Bermanfaat sebagai masukan bagi instansi terkait yakni PT. Semen Bosowa Maros sebagai bahan pertimbangan dalam perencanaan kegiatan kedepannya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat (Sumanto, 2020). Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017) MSDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta atau aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi atau perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan jika sumber daya manusia (SDM) adalah aset bernilai penting yang dimiliki perusahaan untuk mencapai visi misinya secara efektif dan efisien.

2.1.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora (1995) (dalam Sumanto, 2020), peranan SDM

begitu pentingnya karena:

1. Sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi karena manusia merancang dan memproduksi barang, mengawasi kualitasnya, memasarkan produk dan menentukan seluruh tujuan organisasi.
2. Sumber daya manusia juga menghasilkan keluaran (*outcomes*) pokok organisasi, karena itu sumber daya manusia berhak mendapatkan imbalan yang wajar dan adil sebagai balas jasa atas apa yang disumbangkannya pada organisasi.

2.1.3 Manajemen Bakat (*Talent Management*)

Manajemen Talenta adalah salah satu proses dari tiga proses yang dijalankan oleh perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia. Menurut Pella & Inayati (2011) (dalam Syahputra & Syarifuddin, 2016) arti lain dari manajemen talenta adalah suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam perusahaan kita dapat diisi secara internal dengan cara terlebih dahulu, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan talenta yang terdiri atas sekumpulan SDM perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi (*talent pool*). Sedangkan pendapat dari Harmen & Muhammad (2018) *Talent management* adalah serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan

orang yang tepat di tempat yang tepat.

Sebuah lembaga asosiasi pengembangan *Human Resource*, CIPD (2006) menerangkan dalam buku *Manajemen Talenta Terintegritas* (Sule & Ratri, 2016) menyebutkan ada beberapa elemen dalam proses manajemen talenta atau disebut *Talent Pipeline* antara lain rekrutmen talenta, penyebaran talenta, manajemen kinerja, pengembangan, keterikatan, jejak talenta, penghargaan dan keluarnya talenta. Sedangkan Manopo (2011) dalam (Sule & Ratri, 2016) menjelaskan bahwa elemen dari proses manajemen talenta terdiri dari perencanaan, manajemen kompetensi, rekrutmen, pembelajaran dan pengembangan pengetahuan, manajemen kinerja dan perencanaan suksesi.

2.1.4 Pengembangan Karir (*Career Development*)

Dewi & Diwanti (2018) (dalam Herlina, 2021) mengemukakan karakteristik individu dan pengembangan karir memiliki pengaruh bagi kinerja karyawan. Kelancaran aktivitas yang dilakukan oleh pegawai dalam organisasi akan dapat menghasilkan kinerja layanan organisasi yang optimal. Kemudian menurut Bambang M.Yani (2012) (dalam Faustyna, 2015), mendefinisikan pengembangan karir adalah setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi atau jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.

1. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2008) (dalam Herlina, 2021), beberapa indikator yang digunakan dalam pengembangan karir, di antaranya:

- A. Prestasi kerja. Tanpa adanya prestasi kerja hal ini akan sulit bagi pegawai tersebut untuk dapat dipromosikan jabatannya.
- B. Kesetiaan pada organisasi menunjukkan dedikasi seorang pegawai di tempatnya bekerja.
- C. Dukungan para bawahan, dan
- D. Kesempatan untuk bertumbuh, merupakan salah satu sarana bagi seorang pegawai untuk meningkatkan potensinya melalui berbagai bentuk pendidikan dan pelatihan.

Rivai (2008) (dalam Handoko & Muis, 2018) menyatakan indikator pengembangan karir adalah perencanaan karir, pengembangan karir individu, pengembangan karir yang didukung departemen SDM dan peran umpan balik terhadap kinerja.

2.1.5 Pendidikan

Tingkat pendidikan adalah tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai dan kemauan yang dikembangkan. Tingkat pendidikan berpengaruh terhadap perubahan sikap. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan memudahkan seseorang atau masyarakat untuk menyerap informasi dan mengimplementasikannya dalam perilaku dan gaya hidup sehari-hari. Pendidikan formal membentuk nilai bagi seseorang terutama dalam menerima

hal baru (Suhardjo, 2007, dalam Basyit, et al, 2020).

Widi Lestari (2011) (dalam Dewi, et al, 2016) menyatakan bahwa tingkat pendidikan merupakan suatu kegiatan seseorang dalam mengembangkan kemampuan, sikap, dan bentuk tingkah lakunya, baik untuk kehidupan masa kini dan sekaligus persiapan bagi kehidupan masa yang akan datang dimana melalui organisasi tertentu.

1. Indikator Pendidikan

Menurut UU SISDIKNAS No. 20 Tahun 2003 (Depdiknas, 2003), indikator pendidikan berdasarkan jenisnya yakni ada 3 yaitu pendidikan formal, pendidikan non-formal dan informal. Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi (BAB 1, Pasal 1, Ayat 11). Pendidikan non-formal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang (BAB 1, Pasal 1, ayat 12). Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan (BAB 1, Pasal 1, Ayat 13).

2.1.6 Kinerja Karyawan

Puji Hartatik (2014) (dalam Faustyna, 2015) pengertian kinerja adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Edy Sutrisno, 2016, dalam Basyit, et al, 2020).

Penilaian kinerja Menurut Iqbal, Ahmad, Haider, Batool dan Ain (2011) (dalam Setiobudi, 2017) adalah kinerja organisasi yang baik mengacu pada kinerja karyawan yang baik pula. Kinerja karyawan yang baik tidak terjadi secara otomatis begitu saja. Aspek-aspek seperti standar manajerial, pengetahuan dan keterampilan, komitmen dan penilaian kinerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk menilai, dapat menggunakan Penilaian Kinerja atau *Performance Appraisal* (PA) sebagai salah satu metode dalam melakukan tolak ukur.

Penilaian Kinerja atau *Performance Appraisal* (PA) adalah sebuah sistem yang formal digunakan dalam beberapa periode waktu tertentu untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan. Selain itu, penilaian kinerja dapat berfungsi untuk mengidentifikasi, mengobservasi, mengukur, mendata, serta melihat kekuatan dan kelemahan dari karyawan dalam melakukan pekerjaan. Penggunaan penilaian kinerja ini dapat meningkatkan performa kerja karyawan.

Penilaian kinerja benar-benar didesain sedemikian rupa untuk membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi dan memotivasi performa karyawan. Kegunaan dalam penggunaan penilaian kinerja ini adalah untuk meningkatkan performa kerja dari karyawan. Penilaian kinerja benar-benar didesain

sedemikian rupa untuk membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi dan memotivasi performa karyawan.

2.2 Kerangka Pikir

Kerangka pikir adalah sebuah konsep keterikatan yang dirumuskan oleh peneliti pada rumusan masalah berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian-penelitian sebelumnya dengan harapan dapat menjawab pertanyaan peneliti tentang masalah yang terjadi di lokasi penelitian. Berdasarkan konsep tersebut, kerangka pikir dapat digambarkan melalui bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan uraian diatas, hipotesis yang ditujukan

pada penelitian ini adalah:

- a. H1 = Terdapat pengaruh signifikan manajemen bakat (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT. Semen Bosowa Maros.
- b. H2 = Terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT. Semen Bosowa Maros.
- c. H3 = Terdapat pengaruh signifikan pendidikan terhadap kinerja karyawan (Y) di PT. Semen Bosowa Maros.
- d. H4 = Terdapat pengaruh manajemen bakat (X1), pengembangan karir (X2) dan pendidikan (X3) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) di PT. Semen Bosowa Maros.



BOSOWA

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Semen Bosowa Maros yang berlokasi di Desa Baruga, Kec. Bantimurung, Kab. Maros, Sulawesi-Selatan. Waktu penelitian Mulai di laksanakan pada 29 Juni s/d 20 Juli 2022.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Data merupakan bagian penting dari sebuah penelitian, sebab dengan adanya data, maka keabsahan tulisan dapat dipertanggung jawabkan oleh seorang peneliti. Kemudian teknik penelitian adalah sebagai berikut:

3.2.1 Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan adalah proses mengumpulkan data dengan melakukan kegiatan secara langsung pada instansi atau obyek penelitian untuk mendapatkan data primer dan sekundernya. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data ada beberapa, antara lain:

1. Wawancara

Wawancara adalah metode yang mengharuskan peneliti bertemu secara langsung dengan sampel yang akan diteliti, kemudian melakukan sesi tanya-jawab untuk memperoleh data yang kemudian menjadi data primer bagi peneliti, kegiatan ini dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur.

2. Angket atau Kuisioner

Angket merupakan salah satu alat pengumpulan data dengan

membuat sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Penelitian ini menggunakan skala penilaian yang sama digunakan untuk setiap responden adalah skala likert.

A. Skala Likert

Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk memperoleh data sikap atau pendapat responden dengan mewajibkannya menjawab sebuah pertanyaan dengan tingkat persetujuan, skala likert yang digunakan dalam penelitian ini memiliki bobot batas bawah 1 dan batas atas 5 untuk tiap pertanyaannya.

Tabel 3.1
Skala Likert

No.	Pernyataan	Nilai
1	SS = Sangat Setuju	5
2	S = Setuju	4
3	CS = Cukup Setuju	3
4	TS = Tidak Setuju	2
5	STS = Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Ditabulasi oleh penulis

3. Dokumentasi dan Observasi

Dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data-data tentang perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Sedangkan Observasi digunakan untuk memperoleh data dari perusahaan yang berkaitan dengan penelitian, umumnya proses ini berkaitan dengan penelitian

tentang perilaku maupun proses hingga gejala alam.

Penelitian ini sendiri menggunakan metode pengumpulan data kuesioner (adopsi) untuk mendapatkan data primer dari objek penelitian.

3.2.2 Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang kualitatif yang umumnya dilakukan dengan cara tanpa perlu turun ke lapangan untuk memperoleh informasi. Riset ini menggunakan karya tulis salah satunya hasil penelitian sebagai sumber datanya

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Proses dalam sebuah penelitian untuk mempermudah langkah penelitian ialah seorang peneliti perlu memutuskan metode penelitiannya. Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuantitatif. Kuantitatif merupakan jenis data yang dapat diukur secara langsung, berupa sebuah informasi atau penjelasan yang dinyatakan dalam bentuk angka.

3.3.2 Sumber Data

Sumber data dalam hal ini merupakan segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data berdasarkan sumbernya. Adapun sumber data dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer merupakan data yang dikumpulkan dan secara langsung diambil dari objek penelitian. Data ini diperoleh melalui pengisian Angket yang dibuat oleh peneliti.
2. Data Sekunder merupakan data yang diperoleh tidak secara langsung

dari objek yang diteliti. Data ini diperoleh melalui kegiatan observasi dokumen perusahaan yang terkait dengan variabel penelitian ini.

3.4 Metode Analisis

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode Asumsi Klasik, Regresi Linear Berganda, Uji T, Uji F dan Koefisien Determinasi dengan taraf signifikansi (α) 95% atau 0.05.

3.4.1 Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas memiliki tujuan untuk mengetahui distribusi normal variabel pengganggu (residual) dalam model regresi. Diketahui Uji T maupun Uji F berasumsi jika nilai residual mengikuti distribusi normal. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi distribusi normal residual menggunakan uji statistik One Sample Kolmogorov-Smirnov.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan menguji model regresi apakah ada korelasi diantara variabel independen. Kelayakan model regresi terjadi jika variabel independen, bebas dari multikolinearitas.

3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk menguji model regresi apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual antara pengamatan satu ke pengamatan lainnya. Jika varians dari residual satu pengamatan lain menetap disebut homokedastisitas, namun jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model Regresi disebut layak ketika terjadi

homokedastisitas atau varians dan residual satu pengamatan lain menetap.

3.4.2 Regresi Linear Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui besaran pengaruh variabel X1 (Manajemen Bakat), X2 (Pengembangan Karir) dan X3 (Pendidikan) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan).

Penelitian ini menggunakan regresi linear berganda dengan persamaan:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

x₁ = Manajemen Bakat

x₂ = Pengembangan Karir

x₃ = Pendidikan

b₁ = Koefisien Manajemen Bakat

b₂ = Koefisien Pengembangan Karir

b₃ = Koefisien Pendidikan

e = Standar Error

3.4.3 Uji T

Uji T digunakan untuk mengetahui pengaruh signifikansi variabel independen (X1,X2,X3) terhadap variabel dependen (Y) secara parsial dengan hipotesis sebagai berikut:

1. Jika nilai Sig. < 0.05 atau T Hitung > T Tabel, maka terdapat

pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

2. Jika nilai Sig. > 0.05 atau T Hitung < T Tabel, maka tidak terdapat

pengaruh variabel X terhadap Y.

$$T \text{ Tabel} = T (a/2 ; n-k-1) = t (0.05 ; 30-3-1) = t (0.025 ; 26) = 2.055$$

Dimana:

n = Jumlah Sampel

k = Jumlah Variabel independen

3.4.4 Uji F

Uji F berfungsi untuk mengetahui nilai signifikansi semua variabel (X1,X2,X3) independen terhadap variabel dependen (Y) secara simultan dengan hipotesis sebagai berikut:

1. Jika nilai sig < 0.05, atau F hitung > F tabel, maka terdapat pengaruh variabel X secara simultan terhadap variabel Y
2. Jika nilai sig > 0.05, atau F hitung < F tabel, maka tidak terdapat pengaruh variabel X secara simultan terhadap variabel Y.

$$F \text{ Tabel} = F (k ; n-k) = F (3 ; 30-3) = F (3 ; 27) = 2.96$$

Dimana:

n = Jumlah Sampel

k = Jumlah Variabel independen

3.4.5 Koefisien Determinasi

Pengujian menggunakan koefisien determinasi yang menurut Ghozali (2016), jika nilai koefisien determinasi rendah, berarti kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen itu terbatas. Namun jika nilai

koefisien determinasi mendekati 1 dan menjauhi 0, berarti variabel independen mampu menjelaskan semua informasi yang dibutuhkan dalam melakukan prediksi terhadap variabel dependen.

3.5 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Semen Bosowa Maros bagian atau divisi HR/GA berjumlah 30 orang sehingga penelitian ini disebut penelitian populasi karena menggunakan sampel jenuh atau *total sampling*.

3.6 Definisi Operasional

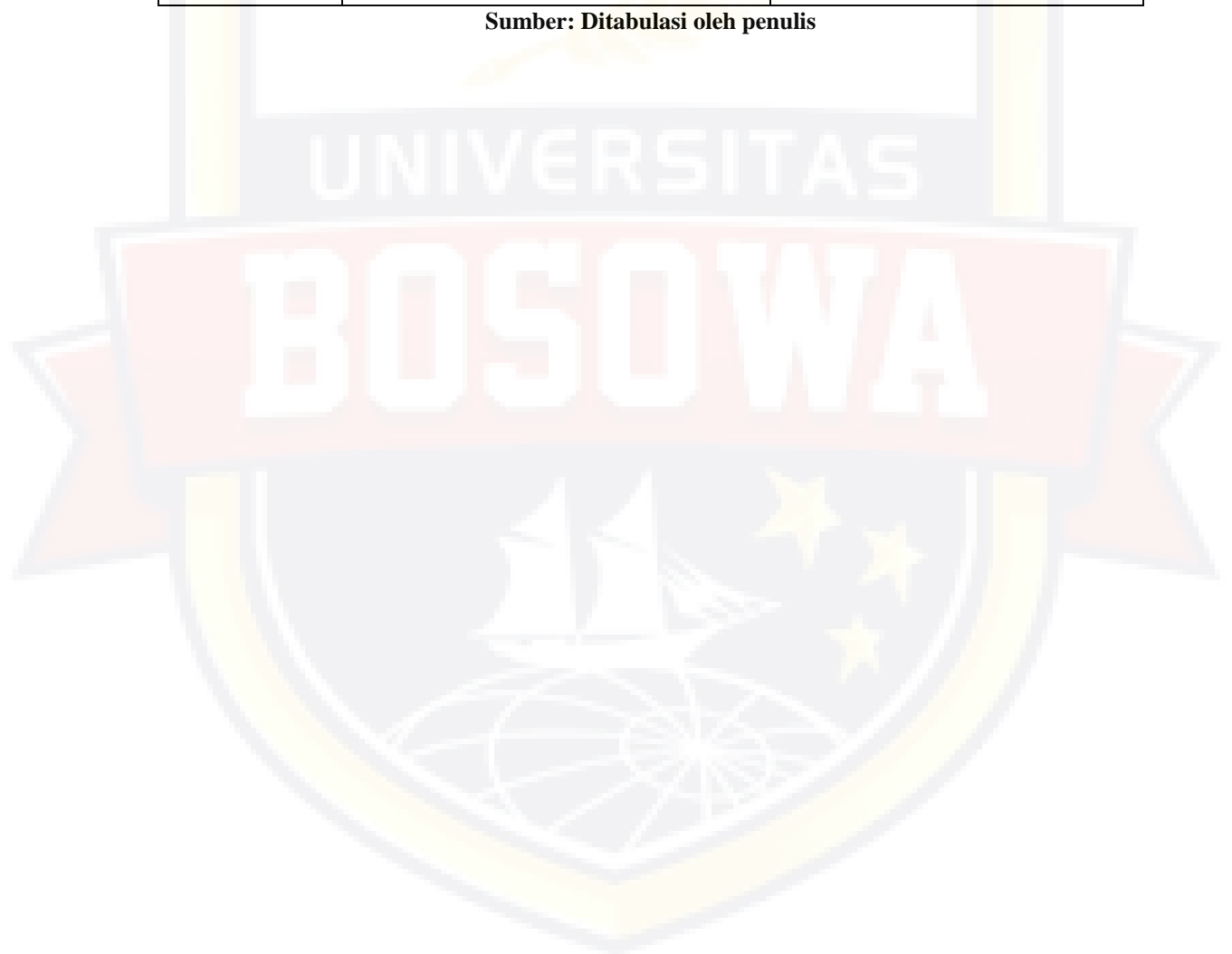
Tabel 3.2
Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator
<i>Talent Management</i>	<i>Talent Management</i> adalah sebuah upaya mengidentifikasi potensi karyawan, mengembangkannya lalu memberdayakannya dengan memberikan posisi yang sesuai dengan bakat atau kemampuan yang ia miliki, dengan harapan dapat bekerja secara maksimal setelah melalui proses pengembangan yang terencana.	Dimensi Merekrut dan Menyeleksi: Karyawan Berbakat, Posisi Karyawan. Dimensi Mempertahankan: Kompensasi berbasis komitmen dan Fleksibilitas kompensasi.
<i>Career</i>	<i>Career Development</i> ialah suatu	Kinerja, Promosi, Jenjang

<i>Development</i>	<p>upaya yang ditempuh perusahaan maupun individu karyawan itu sendiri untuk mengembangkan potensinya. Hal ini bertujuan agar aset manusia yang dimiliki perusahaan dapat diarahkan pada jalur karir yang tepat sehingga karyawan merasa diperhatikan dan dihargai jasanya selama bekerja dengan diberikan posisi-posisi yang sesuai dengan minat dan bakatnya.</p>	<p>Karir, Feedback, Pelatihan dan Pendidikan.</p>
Pendidikan	<p>Pendidikan ialah kebutuhan penunjang bagi seorang karyawan untuk memperoleh ilmu dan wawasan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhannya baik dalam kehidupan maupun untuk memperoleh pekerjaan yang layak.</p>	<p>Pendidikan Formal, Kesesuaian Pendidikan, Pemahaman.</p>
Kinerja Karyawan	<p>Pengertian kinerja adalah segala sesuatu yang dikerjakan oleh individu maupun kelompok dalam</p>	<p>Dimensi Kualitas: Balanced Score Card, Akurasi dan Inovatif.</p>

	mencapai tujuan perusahaan yang berdasarkan dengan visi misi maupun aturan yang berlaku di perusahaan tersebut.	Dimensi Kuantitas: Satuan Ukur, Output dan Kesalahan. Dimensi Ketepatan Waktu: Ketepatan Waktu, Penundaan, Prioritas dan Inisiatif.
--	---	--

Sumber: Ditabulasi oleh penulis



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Semen Bosowa Maros ialah perusahaan penghasil Semen Portland Tipe 1 dengan kapasitas produksi ditaksir 4.3jt ton/tahunnya dengan jumlah Line Produksi sejumlah 2 Line dan wilayah kegiatannya mencakup Nusantara bahkan ke negara di Asia-Afrika.

Demi pelayanan optimal, PT. Semen Bosowa Maros didukung dengan SDM yang mumpuni dan handal, memiliki jaringan distribusi yang tersebar di beberapa Provinsi di-Indonesia. Selain itu, sebagai perusahaan yang mengedepankan Mutu, PT. Semen Bosowa Maros menggunakan standar nasional dan internasional personel dalam proses berkegiatan.

PT. Semen Bosowa Maros menjadikan Sumber Daya Manusianya sebagai asset berharga dan perlu untuk dikembangkan dengan berbagai macam pelatihan baik itu internal maupun eksternal. Sebab, memiliki SDM yang mumpuni akan memberikan hasil yang lebih optimal di berbagai bidang atau sektor yang ada di PT. Semen Bosowa Maros, sehingga memudahkan perusahaan untuk mencapai atau mewujudkan visi maupun misinya.

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Semen Bosowa Maros adalah perusahaan rintisan H. M Aksa Mahmud. Pada tanggal 22 Februari 1973, perusahaan ini memulai debutnya di bidang industri semen mulai dari penyediaan bahan baku, produksi hingga pendistribusian ke pelanggan. Berkat SDM yang mumpuni, PT. Semen

Bosowa Maros mendapatkan sertifikat antara lain ISO 14001 dan 9001.

Semen Bosowa memiliki unit usaha yang terbagi menjadi dua yakni PT.

Semen Bosowa Maros, bergerak secara Integrated dengan kemampuan produksi hingga 2jt ton klinker dan 2.4jt ton/tahun. PT. Semen Bosowa Maros berlokasi di kawasan penampangan batu kapur di daerah Desa Baruga, Kec. Bantimurung, Kab. Maros, Sulawesi Selatan. Selain PT. Semen Bosowa Maros, ada juga PT. Semen Bosowa Indonesia. PT. Semen Bosowa Indonesia sendiri mampu menghasilkan sekitar 1.2 juta ton/tahun dengan produksi berbasis semi integrated.

Gagasan awal PT. Semen Bosowa Maros hadir tepatnya di tahun 1990 bulan maret, pada sebuah konferensi *Association of The Cement Manufacture* di Singapura. Pertemuan antara Aksa Mahmud dan Rachid Hamdani, seorang *Engineer* perusahaan Asian Brown Boveri. Kemudian, pada tanggal 29 Januari 1991, terbitlah akta PT. Semen Bosowa Maros dengan Ibu Mestaria Habibie selaku notarisnya yang berlokasi di Makassar. Pada tahun 1995, PT. Semen Bosowa Maros melaksanakan proyeknya setelah selesai melakukan pengecekan geologi serta memperoleh izin pemerintah, maka diputuskan untuk memulai pelaksanaan proyek semennya. Proses peletakan batu pertama dilakukan oleh Bapak H.Z Basri Palaguna yang di saksikan oleh Menkeu RI ke-18 Bapak Mar'ie Muhammad. PT. Semen Bosowa Maros di awal produksinya pada tanggal 23 Agustus 1998 mulai memproduksi semen, namun PT. Semen Bosowa Maros dalam prosesnya masih membeli clinker dari PT. Semen Cibinong dan juga PT. Semen Tonasa. Tanggal 8 April 1999,

Semen Bosowa akhirnya membuat clinkernya sendiri dari hasil penambangan gamping di areal eksplorasinya.

Saat ini, PT. Semen Bosowa Maros menjadikan wilayah Indonesia Timur sebagai kawasan pemasaran utamanya Sulawesi Selatan namun tidak menutup pemasaran ke daerah atau provinsi lain dengan target 60% konsumsi dalam negeri dan sisanya akan di ekspor jika kebutuhan semen dalam negeri telah terpenuhi yang kemudian menjadikan PT. Semen Bosowa sebagai perusahaan semen swasta nasional.

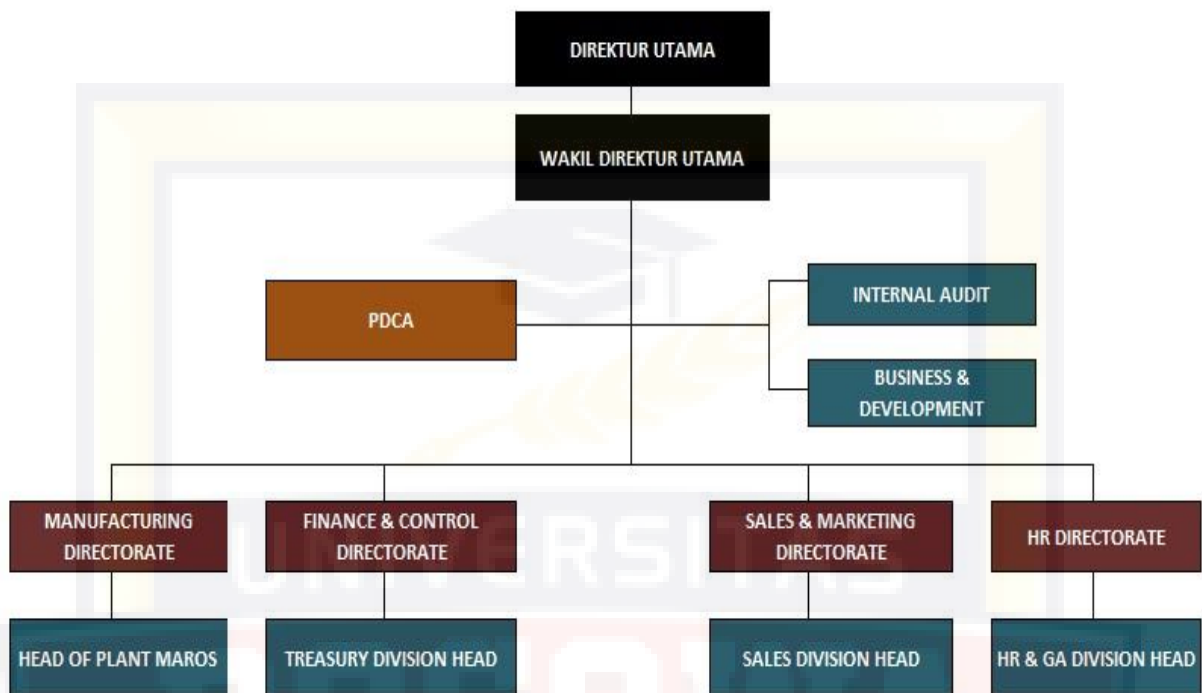
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Demi memenuhi tujuan dari perusahaan, maka wajib sebuah perusahaan memiliki visi dan misi agar tujuan menjadi jelas terarah. Lantas visi yang di usung PT. Semen Bosowa Maros adalah “PT. Semen Bosowa Maros yang tumbuh berkembang di era Reformasi, dengan dinamis menyongsong era Globalisasi dan Perdagangan Bebas unuk menjadi Perusahaan kelas dunia di bidang industri semen dengan tekad memenuhi kepuasan pelanggan”. Kemudian memiliki misi yakni “Memberikan produk yang berkualitas, semen Portland Type I (Jenis Satu) yang dibuat dengan pabrik dengan teknologi canggih yang sesuai dengan standar mutu internasional serta didukung oleh Sumber Daya Manusia yang handal, ramah lingkungan sehingga memberikan manfaat bagi Agama, Bangsa dan Masyarakat”

4.1.3 Lokasi Perusahaan

Lokasi PT. Semen Bosowa Maros terletak di kawasan pertambangan kapur di Desa Baruga, Kec. Bantimurung, Kab. Maros, Sulawesi Selatan.

4.1.4 Struktur Organisasi PT. Semen Bosowa Maros



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Semen Bosowa Maros

4.1.5 Pembagian Divisi

1. Direktur:

- A. Merencanakan dan mengelola segala aktivitas bisnis seperti: operasional, sumber daya manusia, keuangan dan pemasaran.
- B. Menjaga stabilitas keuangan perusahaan dan meningkatkan target pemasaran utama perusahaan.
- C. Menganalisa segala bentuk permasalahan dalam perusahaan dan mengkordinasikan kepada manajemen puncak untuk penyelesaian masalah secara efisien dan efektif.
- D. Melakukan rapat rutin antar petinggi perusahaan.
- E. Mengimplementasikan dan mengorganisir visi dan misi

perusahaan kepada pegawai.

F. Melakukan evaluasi kinerja perusahaan.

2. Wakil Direktur Utama:

A. Menjadi partner Direktur Utama dalam menjalankan visi dan misi perusahaan.

B. Membantu Direktur dalam proses pemasaran produk kepada konsumen demi kelancaran finansial perusahaan maupun operasional.

C. Mengawasi bawahan seperti kepala bagian dalam pelaksanaan tugasnya.

D. Mengkoordinir perekrutan dalam upaya peningkatan kualitas dan kuantitas anggota.

E. Memberikan masukan kepada direktur yang bersifat konstruktif, efisien dan efektif.

3. PDCA (Plan, Do, Check, Act):

A. Menemukan dan menganalisis sumber daya yang dibutuhkan, sumber daya yang tersedia, parameter dan metrik terkait dengan masalah yang harus diselesaikan.

B. Mengembangkan dan menguji solusi potensial dengan penyelesaian secara lingkup kecil sebagai upaya uji coba sebelum penerapan menyeluruh di kawasan perusahaan.

C. Mengukur dan menguji efisiensi solusi yang dapat dikembangkan dan mengeleminasi variabel yang menghambat atau tidak perlu.

D. Terapkan solusi secara menyeluruh berdasarkan model hirarki.

4. Internal Audit:

A. Melakukan identifikasi dan meminimalisir resiko pada tiap kegiatan.

B. Mendukung dan membantu manajemen seputar bidang teknis.

C. Melakukan validasi pada Manager.

D. Membantu Manajer dalam hal pengelolaan perusahaan.

E. Memahami sistem akuntansi baik manual maupun komputerisasi agar memudahkan proses input data.

F. Merencanakan, mengendalikan dan mencatat setiap pekerjaan karyawan.

G. Meninjau laporan keuangan yang relevan dan aktual.

5. Business and Development:

A. Melakukan riset pangsa pasar, menemukan peluang dan memelihara hubungan dengan pelanggan lama.

B. Melakukan kerjasama dengan divisi lainnya demi memenuhi kebutuhan pasar.

C. Menyusun dan mempresentasikan rencana pengembangan bisnis.

D. Update tentang keadaan pasar serta kompetitor.

E. Menyusun strategi terhadap keadaan pasar, baik strategi jangka pendek maupun strategi jangka panjang.

F. Bekerja sama dengan *sales* demi upaya menemukan pelanggan baru atau konsumen produk.

G. Menjaga hubungan dengan relasi perusahaan, pelanggan maupun *stakeholder* terkait.

6. Manufacturing Directorate:

A. Menyusun target 5 tahun kerja dengan menuangkannya dalam target jangka pendek tahunan demi mencapai mutu yang sudah ditentukan.

B. Melakukan evaluasi dan koreksi terhadap SOP agar memudahkan pekerja mencapai tujuan perusahaan.

C. Melakukan pengawasan kinerja terhadap divisi yang ada agar berjalan secara efisien dan efektif.

D. Melakukan penjadwalan kegiatan produksi agar terukur dan dapat di pantau secara real time kegiatannya.

E. Membina hubungan yang baik dengan semua divisi yang menjadi bawahannya.

F. Merencanakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan di tiap kegiatan.

G. Memberikan pembinaan melalui kegiatan pelatihan karyawan.

H. Menjadi jalur utama kordinasi dalam kegiatan produksi perusahaan agar bergerak secara serempak dan teratur.

7. Finance and Control Directorate:

A. Memantau keuangan perusahaan.

B. Melakukan riset strategi keuangan demi inovasi pengelolaan keuangan perusahaan.

C. Mengelola keuangan, pengadaan, penerimaan, transaksi dan segala macam yang berhubungan dengan keuangan perusahaan.

D. Membuat laporan keuangan perusahaan baik yang keluar maupun masuk.

E. Menganalisis data laporan keuangan sebelum diserahkan ke pihak audit internal maupun eksternal untuk dilakukan pengecekan ulang.

8. Sales Marketing Directorate:

A. Membuat strategi pemasaran semen.

B. Menganalisis keadaan pasar serta tekning marketing yang akan di lakukan demi memperoleh keuntungan dalam produksi.

C. Menetapkan keuangan, penetapan, pengaturan kuota, pelaporan manajemen, pelatihan serta identifikasi perekrutan sales.

D. Bekerja sama dengan pimpinan perusahaan dalam memperoleh klien baru.

E. Mengumpulkan saran dan masukan dari pelanggan kemudian dijadikan sebagai acuan dalam pembahasan rapat rutin.

9. HR/GA Directorate:

A. Mengelola sumber daya manusia perusahaan.

B. Merencanakan dan memberikan berbagai pelatihan untuk karyawan baru dan lama dengan harapan dapat menjadi karyawan yang bekerja secara efisien dan efektif.

C. Melakukan proses *recruitment* karyawan baru.

D. Memenuhi kebutuhan karyawan perusahaan seperti pengadaan barang.

E. Memelihara aset perusahaan dan memperbaiki atau bahkan mengganti aset-aset yang sekiranya terlapor mengalami kerusakan.

10. Head Plant Maros:

A. Memonitor dan menganalisa capaian produktivitas pabrik serta membuat rencana operasional harian untuk memenuhi target yang telah disetujui.

B. Melakukan evaluasi produktivitas serta daya tampung pabrik untuk menentukan kegiatan produksi.

C. Memonitor kegiatan harian, mingguan, bulanan dan tahunan.

11. Treasury Division:

A. Mengelola *working capital* sebagai bahan peramalan kebutuhan kas perusahaan.

B. Mengelola barang-barang investasi perusahaan.

C. Mengelola keuangan atau kas perusahaan dan menjaga likuiditasnya.

12. Sales Division Head:

A. Menawarkan produk kepada konsumen baru dan menawarkan produk inovatif yang dikembangkan bagi konsumen setia/lama.

B. Mengetahui dan memenuhi kebutuhan pelanggan terhadap barang produksi yang di ciptakan.

C. Menetapkan menentukan harga produk sesuai dengan kebutuhan pasar.

13. HR/GA Division:

- A. Mengelola sumber daya manusia perusahaan.
- B. Merencanakan dan memberikan pelatihan untuk karyawan baru dan lama dengan harapan dapat menjadi karyawan yang bekerja secara efisien dan efektif.
- C. Melakukan proses *recruitment* karyawan baru.
- D. Melakukan pengadaan barang bagi karyawan perusahaan.
- E. Memelihara aset perusahaan dan memperbaiki bahkan mengganti aset-aset yang sekiranya terlapor mengalami kerusakan.

4.2 Deskripsi Data

4.2.1 Karakteristik Responden

Jumlah kuesioner yang disebarkan yakni 30 kuesioner yang diperoleh datanya. Data ini terhimpun dari divisi HR/GA meliputi jenis kelamin karyawan, usia karyawan, pendidikan karyawan dan lama bekerja karyawan.

Berikut ini uraiannya:

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Karyawan

No.	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-laki	20
2	Perempuan	10
Jumlah		30

Sumber: Hasil pengolahan data, 2022.

Berdasarkan rincian tabel, karyawan laki-laki sejumlah 20 orang lebih dominan daripada karyawan perempuan yang hanya berjumlah 10 orang pada divisi HR/GA PT. Semen Bosowa Maros.

Tabel 4.2
Usia Karyawan

No.	Usia	Jumlah
1	22-30 Tahun	15
2	31-40 Tahun	10
3	41-52 Tahun	5
Jumlah		30

Sumber: Hasil pengolahan data, 2022.

Berdasarkan rincian tabel, karyawan PT. Semen Bosowa Maros dengan rentan usia 22-30 Tahun adalah yang terbanyak yakni 15 orang dan rentan usia paling sedikit yaitu 5 orang yang usianya berada di skala 41-52 Tahun.

Tabel 4.3
Pendidikan Karyawan

No.	Pendidikan Karyawan	Jumlah
1	SLTA/Sederajat	7
2	Diploma	1
3	S1	21
4	S2	1
Jumlah		30

Sumber: Hasil pengolahan data, 2022.

Karyawan PT. Semen Bosowa Maros yang menyelesaikan studi S1 sebanyak 21 orang dan menjadi pendidikan dominan di divisi tersebut. SLTA/Sederajat berjumlah 7 orang karyawan sedangkan Diploma dan S2 memiliki masing-masing 1 orang karyawan.

Tabel 4.4
Lama Bekerja Karyawan

No.	Lama Bekerja Karyawan	Jumlah
1	< 5 Tahun	11
2	6-10 Tahun	9
3	11-15 Tahun	6
4	16-20 Tahun	3
5	23 Tahun	1
Jumlah		30

Sumber: Hasil pengolahan data, 2022.

Tabel di atas menjelaskan masing-masing jangka waktu pengabdian seorang karyawan PT. Semen Bosowa Maros. Terdapat 11 orang yang bekerja dibawah 5 tahun dan ada 1 orang yang bekerja selama 23 tahun lamanya.

4.3 Analisis Data

Regresi Linear Berganda adalah metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini. Asumsi Klasik seperti Uji Normalitas yang menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov, Uji Multikolinearitas dan Uji Heterokedastisitas menggunakan korelasi *spearman*. Sementara untuk menguji hipotesis, penelitian ini menggunakan Uji T dan Uji F. Penggunaan Uji T dan Uji F diharapkan dapat menyajikan data secara lebih rinci baik secara parsial maupun simultan mengenai pengaruh signifikansi variabel X1, X2 dan X3 terhadap variabel Y.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas dan satu terikat. Manajemen bakat, pengembangan karir dan pendidikan adalah variabel bebas pada penelitian ini, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Variabel manajemen bakat memiliki dua dimensi yaitu merekrut dan menseleksi (*to recruit and to*

select) serta mempertahankan (*to retain*). Variabel kinerja karyawan mempunyai 4 dimensi antara lain kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*) dan dampak interpersonal (*interpersonal impact*).

4.3.1 Variabel Manajemen Bakat

Manajemen bakat memiliki dua dimensi yaitu dimensi merekrut dan menyeleksi (X1.1-X1.5) merupakan bagian pertama dan mempertahankan (X1.6-X1.10) untuk bagian kedua. Dalam variabel manajemen bakat, tiap pernyataan dan jawaban atas pernyataan tentang variabel X1 ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Distribusi jawaban atas pernyataan X1.1 yaitu “Perusahaan ini memiliki dan menerapkan strategi yang baik dalam merekrut dan menyeleksi karyawan berbakat”. Ada 19 karyawan berpendapat setuju dan 11 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
2. Distribusi jawaban atas pernyataan X1.2 yaitu “Strategi rekrutmen dan seleksi untuk karyawan berbakat didasarkan pada tingkat keterampilan yang dimiliki oleh pegawai”. Ada 16 karyawan berpendapat setuju dan 14 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
3. Distribusi jawaban atas pernyataan X1.3 yaitu “Pegawai di bagian anda menduduki posisi yang strategis sehingga sulit mendapatkan penggantinya”. Ada 1 karyawan berpendapat tidak setuju, 6 karyawan berpendapat cukup setuju, 17 karyawan berpendapat setuju dan 6 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.

4. Distribusi jawaban atas pernyataan X1.4 yaitu “Area kerja anda memiliki data terkini mengenai karyawan berbakat untuk posisi kunci”. Ada 1 karyawan berpendapat tidak setuju, 6 karyawan berpendapat cukup setuju, 16 karyawan berpendapat setuju dan 7 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
5. Distribusi jawaban atas pernyataan X1.5 yaitu “Pemegang posisi kunci ditentukan oleh data kinerja pegawai terkini”. Ada 3 karyawan berpendapat cukup setuju, 17 karyawan berpendapat setuju dan 10 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
6. Distribusi jawaban atas pernyataan X1.6 yaitu “Perusahaan memiliki strategi untuk mempertahankan talenta terbaik yang menduduki posisi kunci”. Ada 1 karyawan berpendapat tidak setuju, 3 karyawan berpendapat cukup setuju, 17 karyawan berpendapat setuju dan 9 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
7. Distribusi jawaban atas pernyataan X1.7 yaitu “Salah satu strategi yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan talenta terbaik adalah dengan memberikan kompensasi”. Ada 1 karyawan berpendapat tidak setuju, 5 karyawan berpendapat cukup setuju, 15 karyawan berpendapat setuju dan 9 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
8. Distribusi jawaban atas pernyataan X1.8 yaitu “Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada talenta terbaik didasarkan pada komitmen untuk memberikan kinerja yang terbaik”. Ada 1 karyawan

berpendapat tidak setuju, 2 karyawan berpendapat cukup setuju, 15 karyawan berpendapat setuju dan 12 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.

9. Distribusi jawaban atas pernyataan X1.9 yaitu “Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada talenta terbaik didasarkan pada keinginan untuk tetap berkomitmen tinggi kepada perusahaan”. Ada 1 karyawan berpendapat tidak setuju, 4 karyawan berpendapat cukup setuju, 16 karyawan berpendapat setuju dan 9 karyawan berpendapat sangat setuju.

10. Distribusi jawaban atas pernyataan X1.10 yaitu “Talent terbaik di area kerja anda cenderung lebih menginginkan kompensasi dalam bentuk tunai”. Ada 2 karyawan berpendapat tidak setuju, 7 karyawan berpendapat cukup setuju, 14 karyawan berpendapat setuju dan 7 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.

4.3.2 Variabel Pengembangan Karir

Pengembangan karir ialah variabel bebas kedua dalam penelitian ini dan tidak memiliki dimensi seperti variabel manajemen bakat. Namun variabel ini memiliki 5 pernyataan dengan pelambangan (X2.1-X2.5) dengan tujuan agar data tetap mudah di olah dan tidak bias. Distribusi pernyataan beserta jawaban akan dijabarkan dibawah ini:

1. Distribusi jawaban atas pernyataan X2.1 yaitu “Karir saya berkembang karena kinerja yang optimal”. Ada 3 karyawan berpendapat cukup setuju, 15 karyawan berpendapat setuju dan 12

- karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
2. Distribusi jawaban atas pernyataan X2.2 yaitu “Atasan biasanya mempromosikan karyawan yang berprestasi”. Ada 5 karyawan berpendapat cukup setuju, 14 karyawan berpendapat setuju dan 11 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
 3. Distribusi jawaban atas pernyataan X2.3 yaitu “Jenjang karir yang jelas membuat saya nyaman untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama”. Ada 1 karyawan berpendapat tidak setuju, 4 karyawan berpendapat cukup setuju, 15 karyawan berpendapat setuju dan 10 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
 4. Distribusi jawaban atas pernyataan X2.4 yaitu “Saya selalu memanfaatkan saran-saran yang diberikan atasan saya dalam proses mencapai karir yang lebih baik”. Ada 3 karyawan berpendapat cukup setuju, 17 karyawan berpendapat setuju dan 10 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
 5. Distribusi jawaban atas pernyataan X2.5 yaitu “Perusahaan biasanya mengadakan program yang dapat membantu karyawan untuk mengembangkan karirnya seperti diadakannya seminar, pelatihan, pendidikan, dan lain sebagainya”. Ada 2 karyawan berpendapat cukup setuju, 12 karyawan berpendapat setuju dan 16 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.

4.3.3 Variabel Pendidikan

Variabel pendidikan ialah variabel bebas ketiga penelitian ini dan

variabel ini tidak memiliki dimensi. Memiliki 5 pernyataan dengan pelambangan (X3.1-X3.5) agar data yang diperoleh tidak bias. Kumpulan jawaban atas pernyataan yang ada variabel ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Distribusi jawaban atas pernyataan X3.1 yaitu “Pendidikan formal yang saya tempuh memberikan pengetahuan tentang pekerjaan saya sekarang”. Ada 2 karyawan berpendapat cukup setuju, 16 karyawan berpendapat setuju dan 12 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
2. Distribusi jawaban atas pernyataan X3.2 yaitu “Melalui pendidikan formal, saya mendapatkan keterampilan yang bisa saya gunakan dalam bekerja”. Ada 5 karyawan berpendapat cukup setuju, 15 karyawan berpendapat setuju dan 10 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
3. Distribusi jawaban atas pernyataan X3.3 yaitu “Pendidikan formal membuat saya bisa melakukan pekerjaan dengan baik”. Ada 3 karyawan berpendapat cukup setuju, 19 karyawan berpendapat setuju dan 8 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju
4. Distribusi jawaban atas pernyataan X3.4 yaitu “Pekerjaan yang saya tekuni sekarang ini sesuai dengan pendidikan”. Ada 1 karyawan berpendapat tidak setuju, 6 karyawan berpendapat cukup setuju, 17 karyawan berpendapat setuju dan 6 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.

5. Distribusi jawaban atas pernyataan X3.5 yaitu “Pendidikan membuat saya lebih mengerti tentang pekerjaan yang sedang saya laksanakan dengan mudah”. Ada 1 karyawan berpendapat tidak setuju, 2 karyawan berpendapat cukup setuju, 19 karyawan berpendapat setuju dan 8 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.

4.3.4 Variabel Kinerja Karyawan

Variabel dependen penelitian ini yaitu kinerja karyawan yang lantas dijadikan tolok ukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadapnya. Variabel ini memiliki empat dimensi dengan tujuan masing-masing dan berjumlah 5 pernyataan tiap dimensinya. Mengenai pembahasan distribusi jawaban, berikut ini adalah pemaparannya:

1. Distribusi jawaban atas pernyataan Y1 yaitu “Anda menerapkan target kinerja berdasarkan aspek-aspek yang ada di dalam balanced scorecard (kartu skor keseimbangan)”. Ada 2 karyawan berpendapat tidak setuju, 7 karyawan berpendapat cukup setuju, 18 karyawan berpendapat setuju dan 3 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
2. Distribusi jawaban atas pernyataan Y2 yaitu “Anda menetapkan pembobotan besaran persentase aspek-aspek yang ada di dalam balanced scorecard (kartu skor keseimbangan)”. Ada 1 karyawan berpendapat tidak setuju, 7 karyawan berpendapat cukup setuju, 18 karyawan berpendapat setuju dan 4 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.

3. Distribusi jawaban atas pernyataan Y3 yaitu “Output yang anda hasilkan memiliki tingkat keakurasian yang tinggi”. Ada 7 karyawan berpendapat cukup setuju, 15 karyawan berpendapat setuju dan 8 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
4. Distribusi jawaban atas pernyataan Y4 yaitu “Anda selalu menghasilkan ide-ide yang inovatif”. Ada 2 karyawan berpendapat tidak setuju, 10 karyawan berpendapat cukup setuju, 12 karyawan berpendapat setuju dan 6 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
5. Distribusi jawaban atas pernyataan Y5 yaitu “Ide inovatif yang anda hasilkan tersebut kemudian anda terapkan di dalam melakukan pekerjaan”. Ada 2 karyawan berpendapat tidak setuju, 7 karyawan berpendapat cukup setuju, 14 karyawan berpendapat setuju dan 7 karyawan berpendapat sangat setuju.
6. Distribusi jawaban atas pernyataan Y6 yaitu “Output yang anda hasilkan dapat diukur dalam satuan ukur, misalnya jumlah”. Ada 2 karyawan berpendapat tidak setuju, 3 karyawan berpendapat cukup setuju, 15 karyawan berpendapat setuju dan 10 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
7. Distribusi jawaban atas pernyataan Y7 yaitu “Output yang anda hasilkan dapat diukur dalam satuan ukur, misalnya rupiah”. Ada 5 karyawan berpendapat tidak setuju, 6 karyawan berpendapat cukup setuju, 15 karyawan berpendapat setuju dan 4 karyawan berpendapat

sangat setuju.

8. Distribusi jawaban atas pernyataan Y8 yaitu “Output yang anda hasilkan sudah sesuai dengan siklus pekerjaan yang lengkap”. Ada 5 karyawan berpendapat cukup setuju, 15 karyawan berpendapat setuju dan 10 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
9. Distribusi jawaban atas pernyataan Y9 yaitu “Anda pernah terjadi kesalahan di dalam menghasilkan output”. Ada 1 karyawan berpendapat sangat tidak setuju, 1 karyawan berpendapat tidak setuju, 13 karyawan berpendapat cukup setuju, 13 karyawan berpendapat setuju dan 2 karyawan berpendapat sangat setuju.
10. Distribusi jawaban atas pernyataan Y10 yaitu “Anda pernah mengabaikan kesalahan di dalam menghasilkan output sehingga mengganggu siklus pekerjaan”. Ada 1 karyawan berpendapat sangat tidak setuju, 13 karyawan berpendapat tidak setuju, 8 karyawan berpendapat cukup setuju, 7 karyawan berpendapat setuju dan 1 karyawan berpendapat sangat setuju.
11. Distribusi jawaban atas pernyataan Y11 yaitu “Anda selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya”. Ada 4 karyawan berpendapat cukup setuju, 20 karyawan berpendapat setuju dan 6 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
12. Distribusi jawaban atas pernyataan Y12 yaitu “Anda selalu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya”. Ada 3 karyawan berpendapat cukup setuju, 22 karyawan berpendapat setuju dan 5

karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.

13. Distribusi jawaban atas pernyataan Y13 yaitu “Anda tidak pernah menunda pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan”. Ada 1 karyawan berpendapat tidak setuju, 5 karyawan berpendapat cukup setuju, 15 karyawan berpendapat setuju dan 9 karyawan berpendapat sangat setuju.
14. Distribusi jawaban atas pernyataan Y14 yaitu “Anda selalu fokus terhadap pekerjaan sampai pekerjaan tersebut selesai”. Ada 2 karyawan berpendapat cukup setuju, 21 karyawan berpendapat setuju dan 7 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
15. Distribusi jawaban atas pernyataan Y15 yaitu “Anda selalu menyelesaikan pekerjaan lain jika memiliki waktu yang banyak”. Ada 9 karyawan berpendapat cukup setuju, 18 karyawan berpendapat setuju dan 3 karyawan berpendapat sangat setuju.
16. Distribusi jawaban atas pernyataan Y16 yaitu “Perusahaan memberikan kesempatan anda untuk mengembangkan diri”. Ada 1 berpendapat tidak setuju, 4 karyawan menyakan cukup setuju, 15 karyawan berpendapat setuju dan 10 karyawan berpendapat sangat setuju.
17. Distribusi jawaban atas pernyataan Y17 yaitu “Anda merasa telah timbulnya rasa keterikatan terhadap perusahaan”. Ada 2 karyawan berpendapat tidak setuju, 4 karyawan berpendapat cukup setuju, 17 karyawan berpendapat setuju dan 7 karyawan lainnya berpendapat

sangat setuju.

18. Distribusi jawaban atas pernyataan Y18 yaitu “Kerjasama tim dapat meningkatkan kinerja anda”. Ada 13 karyawan berpendapat setuju dan 17 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
19. Distribusi jawaban atas pernyataan Y19 yaitu “Anda mendapatkan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri di dalam perusahaan”. Ada 1 karyawan berpendapat tidak setuju, 6 karyawan berpendapat cukup setuju, 17 karyawan berpendapat setuju dan 6 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.
20. Distribusi jawaban atas pernyataan Y20 yaitu “Kinerja anda meningkat seiring dengan pengaktualisasian anda di tempat kerja”. Ada 1 karyawan berpendapat tidak setuju, 5 karyawan berpendapat cukup setuju, 16 karyawan berpendapat setuju dan 8 karyawan lainnya berpendapat sangat setuju.

4.3.5 Uji Asumsi Klasik, Uji Regresi Linear Berganda, Uji T, Uji F dan Uji Determinasi

1. Asumsi Klasik

A. Uji Normalitas

Uji ini digunakan dalam penentuan suatu data apakah modelnya dilakukan secara baik dan berdistribusi normal dan mengetahui besaran pengaruh variabel acak yang menjadi dasar terdistribusinya data secara normal. Jika nilai P (*Asymp. Sig.*) lebih besar dari 0.05, maka data tersebut normal, sedangkan jika dibawah nilai 0.05 , maka data tersebut tidak normal

Tabel 4.5
Hasil Uji Normalitas (*One Sample Kolmogorov-Smirnov*)
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.40300687
Most Extreme Differences	Absolute	.075
	Positive	.063
	Negative	-.075
Test Statistic		.075
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.
 d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Pengolahan data dengan aplikasi SPSS.25

Menilik olahan data di atas, ditemukan jika nilai signifikansi dari penelitian ini yaitu $p = 0.200 >$ taraf signifikansi yaitu 0.05. Sehingga hasil ini dapat menjelaskan jika sampel berasal dari populasi dengan distribusi yang normal.

B. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2016), pengujian dapat dilakukan dengan memerhatikan nilai VIF dan Tolerance pada suatu model regresi. Kriteria untuk mengambil keputusan terkait hasil uji multikolinearitas ialah:

- Saat nilai Tolerance > 0.10 atau nilai VIF < 10 , maka model regresi dapat dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.
- Saat nilai Tolerance < 0.10 atau VIF > 10 , maka model regresi

dapat dinyatakan terjadi multikolinearitas.

- c. Saat koefisien korelasi masing-masing variabel bebas > 0.8 , maka dapat dinyatakan terjadi multikolinearitas. Akan tetapi jika koefisien korelasinya < 0.8 , maka dapat dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.6
Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.350	9.002		.928	.362			
X1	.758	.287	.422	2.647	.014	.441	2.267	
X2	.829	.532	.269	1.558	.131	.377	2.651	
X3	.999	.381	.322	2.619	.015	.744	1.344	

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Pengolahan data dengan aplikasi SPSS.25

Berdasarkan olahan data di atas, dapat disimpulkan jika:

- Variabel Manajemen Bakat (X1) dengan nilai Tolerance 0.441 > 0.10 serta nilai VIF 2.267 < 10 , mengartikan bahwa variabel X1 dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.
- Variabel Pengembangan Karir (X2) dengan nilai Tolerance 0.377 > 0.10 serta nilai VIF 2.651 < 10 , mengartikan variabel X2 dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.
- Variabel Pendidikan (X3) dengan nilai Tolerance 0.744 > 0.10 serta nilai VIF 1.344 < 10 , mengartikan variabel X3 dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

C. Uji Heterokedastisitas (Korelasi Spearman)

Uji hetero yang digunakan menggunakan Uji Korelasi Spearman

dapat dilakukan dengan memperhatikan hipotesis berikut:

- Saat nilai Sig. variabel > 0.05 , maka dinyatakan tidak terjadi heterokedastisitas.
- Saat nilai Sig. variabel < 0.05 , maka terjadi heterokedastisitas.
- Saat nilai p value > 0.05 , maka dinyatakan tidak terjadi heterokedastisitas.

Tabel 4.7
Hasil Uji Heterokedastisitas (Korelasi Spearman)
Correlations

		X1	X2	X3	Unstandardized Residual	
Spearman's rho	X1	Correlation	1.000	.684**	.342*	-0.082
		Coefficient				
		Sig. (1-tailed)	.	.000	.032	.333
		N	30	30	30	30
	X2	Correlation	.684**	1.000	.589**	-0.067
		Coefficient				
		Sig. (1-tailed)	.000	.	.000	.363
		N	30	30	30	30
	X3	Correlation	.342*	.589**	1.000	-0.056
		Coefficient				
		Sig. (1-tailed)	.032	.000	.	.385
		N	30	30	30	30
Unstandardized Residual	Correlation	-.082	-.067	-.056	1.000	
	Coefficient					
	Sig. (1-tailed)	.333	.363	.385	.	
	N	30	30	30	30	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Sumber: Pengolahan data dengan aplikasi SPSS.25

Mengacu pada perhitungan data yang ada di atas, hasilnya dapat dinyatakan sebagai berikut:

- Nilai Sig. X1 yaitu $0.333 > 0.05$, sehingga variabel X1

dinyatakan tidak mengalami heterokedastisitas.

b. Nilai Sig. X2 yaitu $0.363 > 0.05$, sehingga variabel X2

dinyatakan tidak mengalami heterokedastisitas.

c. Nilai Sig. X3 yaitu $0.385 > 0.05$, sehingga variabel X3

dinyatakan tidak mengalami heterokedastisitas.

2. Regresi Linear Berganda

Persamaan regresi linear berganda dengan 3 variabel independen yaitu Manajemen Bakat (X1), Pengembangan Karir (X2) dan Pendidikan (X3) serta 1 variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y) pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Untuk menyokong hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh Manajemen Bakat (X1), Pengembangan Karir (X2) dan Pendidikan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) maka dilakukanlah analisis regresi dengan hasil:

Tabel 4.8
Hasil Uji Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	8.350	9.002		.928	.362
X1	.758	.287	.422	2.647	.014
X2	.829	.532	.269	1.558	.131
X3	.999	.381	.322	2.619	.015

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Pengolahan data dengan aplikasi SPSS.25

Merujuk pada hasil olahan data SPSS.25 di atas, analisis regresi dapat dijabarkan sebagai berikut:

$$Y = 8.350 + 0.758 x_1 + 0.829 x_2 + 0.999 x_3 + e$$

A. Nilai Konstan Regresi

Nilai konstan sebesar 8.350 menjelaskan jika tanpa variabel X, maka kinerja karyawan meningkat yaitu senilai 8.350 dengan mengasumsikan faktor lainnya konstan.

B. Nilai Koefisien Regresi X1

Koefisien regresi X1 sejumlah 0.758 menjelaskan setiap 1% perubahan pada manajemen bakat, mampu memengaruhi kinerja karyawan sekitar 0.758 dan mengasumsikan faktor lainnya konstan.

C. Nilai Koefisien Regresi X2

Koefisien regresi X2 sejumlah 0.829 menjelaskan setiap 1% perubahan pada Pengembangan Karir, mampu memengaruhi Kinerja Karyawan sekitar 0.829 dan mengasumsikan faktor lainnya konstan.

D. Nilai Koefisien Regresi X3

Koefisien regresi X3 sejumlah 0.999 menjelaskan setiap 1% perubahan pada Pendidikan, mampu memengaruhi Kinerja Karyawan sekitar 0.999 dan mengasumsikan faktor lainnya konstan.

3. Uji T

Proses pengujian hipotesis secara parsial pada penelitian ini menggunakan Uji T dengan memperhatikan nilai signifikansi berikut:

- a. Saat nilai Sig. < 0.05 atau T Hitung > T Tabel, dapat dinyatakan jika variabel X memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Y.
- b. Saat nilai Sig. > 0.05 atau T Hitung < T Tabel, dapat dinyatakan

jika variabel X tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Y.

Setelah mengetahui standar acuan dalam menentukan keputusan, maka berikut ini adalah hasil olahan datanya:

Tabel 4.9
Hasil Uji T
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.350	9.002		.928	.362
X1	.758	.287	.422	2.647	.014
X2	.829	.532	.269	1.558	.131
X3	.999	.381	.322	2.619	.015

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Pengolahan data dengan aplikasi SPSS.25

A. Pengujian Hipotesis Pertama (H1)

Nilai Sig. mengenai pengaruh variabel X1 terhadap variabel Y adalah $0.014 < 0.05$, dan memiliki nilai T Hitung $2.647 > T$ Tabel 2.055. Hasil ini menyatakan bahwa H1 diterima dan sesuai dengan hipotesis yakni X1 memiliki pengaruh signifikan terhadap Y.

B. Pengujian Hipotesis Kedua (H2)

Nilai Sig. mengenai pengaruh variabel X2 terhadap variabel Y adalah $0.131 > 0.05$ dan memiliki nilai T Hitung $1.558 < T$ Tabel 2.055. Hasil ini menyatakan bahwa H2 ditolak sebab tidak sesuai dengan hipotesis atau X2 dinyatakan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Y.

C. Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Nilai Sig. mengenai pengaruh variabel X3 terhadap variabel Y

adalah $0.015 < 0.05$, dan memiliki nilai T Hitung $2.619 > T$ Tabel 2.055. Hasil ini menyatakan bahwa H3 diterima dan sesuai dengan hipotesis yakni X3 memiliki pengaruh signifikan terhadap Y.

4. Uji F

Pengujian hipotesis keempat dengan uji F bertujuan untuk mengetahui besaran pengaruh variabel independen Manajemen Bakat, Pengembangan Karir dan Pendidikan (X1, X2, X3) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) secara simultan dengan memahami hipotesis berikut sebagai dasar pengambilan keputusan:

- a. Saat nilai Sig. < 0.05 atau F Hitung $> F$ Tabel, dapat dinyatakan jika variabel X1, X2 dan X3 berpengaruh terhadap variabel Y secara simultan.
- b. Saat nilai Sig. > 0.05 atau F Hitung $< F$ Tabel, dapat dinyatakan jika variabel X1, X2, dan X3 tidak berpengaruh terhadap variabel Y secara simultan.

Tabel 4.10
Hasil Uji F
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1365.259	3	455.086	21.046	.000 ^b
Residual	562.208	26	21.623		
Total	1927.467	29			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Sumber: Pengolahan data dengan aplikasi SPSS.25

A. Pengujian Hipotesis Keempat (H4)

Berdasarkan nilai Sig. $0.000 < 0.05$ atau F Hitung $21.046 > F$

Tabel 2.96, maka H4 diterima sebab sesuai dengan hipotesis yaitu X1, X2, X3 berpengaruh secara simultan terhadap Y.

5. Uji Determinasi

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen menggunakan koefisien determinasi yang menurut Ghozali (2016), jika nilai koefisien determinasi rendah, berarti kemampuan variabel independen menafsirkan variabel dependen itu terbatas. Namun bila nilai koefisien determinasinya menjauhi 0 dan mendekati 1, mengartikan variabel independen mampu menafsirkan semua informasi yang diperlukan dalam melakukan prediksi terhadap variabel dependen.

Tabel 4.11
Uji Determinasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842 ^a	.708	.675	4.650

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Sumber: Pengolahan data dengan aplikasi SPSS.25

A. Nilai Koefisien Determinasi

Menilik hasil pengujian koefisien di atas, diperoleh hasil R 0.842 (84,2%). Menunjukkan ada korelasi yang kuat variabel independen Manajemen Bakat, Pengembangan Karir dan Pendidikan (X1, X2 dan X3) dengan variabel dependen Kinerja Karyawan (Y). Selain itu nilai koefisien determinasinya (*Adjusted R Square*) yaitu 0.675 (67.5%) menjelaskan jika persentase kemampuan variabel independen dalam menafsirkan variabel dependennya yaitu sekitaran

67.5%, sedangkan sisanya 32.5% dipengaruhi variabel lain yang tidak dibahas di dalam penelitian saat ini.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Bosowa Maros

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa terdapat signifikansi dan pengaruh positif manajemen bakat terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros. Oleh sebab itu, hipotesis pertama yang diusung pada penelitian ini dapat diterima dan hasil inipun sesuai dengan penelitian Harmen dan Muhammad (2018) yang menemukan jika variabel manajemen bakat (*Talent Management*) serta manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) itu memiliki pengaruh positif dan signifikansi atas kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II. Kemudian hasil tersebut dipertegas oleh penelitian dari Febriani (2012) yang turut menemukan nilai signifikansi dan positif variabel manajemen bakat terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Bank X.

Sementara itu berdasarkan hasil kuesioner, pernyataan X1.10 yaitu “Talenta terbaik di area kerja anda cenderung lebih menginginkan kompensasi dalam bentuk tunai” mendapatkan skor yang paling rendah yaitu 116 poin diantara instrumen yang lainnya. Hasil ini dapat disimpulkan jika kompensasi dalam bentuk selain tunai lebih diharapkan oleh talenta berprestasi di perusahaan PT. Semen Bosowa Maros.

4.4.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Bosowa Maros

Hasil penelitian ini menjelaskan terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros. Oleh sebab itu, hipotesis kedua yang diusung pada penelitian ini tidak dapat diterima dan hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Budiningsih, *et al* (2017) menemukan variabel pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Pertani. Selain itu, hasil penelitian ini juga bertentangan dengan hasil dari Indriyani (2015) dimana ia mendapati pengaruh positif signifikan variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Cogindo Daya Bersama. Esra Randa, dkk. (2018) menjelaskan bahwa pendidikan, pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sementara itu berdasarkan hasil kuesioner, pernyataan X2.3 yaitu “Jenjang karir yang jelas membuat saya nyaman untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama” mendapatkan skor yang paling rendah yaitu 124 poin diantara instrumen lainnya. Hasil ini dapat disimpulkan jika masih terdapat masalah pada jenjang karir yang membuat karyawan merasa tidak betah untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama di perusahaan PT. Semen Bosowa Maros.

4.4.3 Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Bosowa Maros

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan

signifikan pendidikan terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros. Oleh sebab itu, hipotesis ketiga yang diusung pada penelitian ini dapat diterima dan sesuai dengan penelitian Jayasman (2013) yakni ketika semakin tinggi pendidikan seseorang, maka *knowledge, skill, attitude*, hingga motivasi kerjanya akan meningkat dan ia membuktikan hipotesisnya bahwa benar tingkat pendidikan itu memengaruhi motivasi kerja seseorang. Didukung hasil dari Basyit, *et al* (2020) yang menemukan nilai positif dan signifikansi variabel pendidikan pada kinerja karyawan CV. Gajah Jaya. Fifi Asfiah, dkk (2021) dalam penelitiannya terhadap ASN menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas program diklat dan kinerja secara langsung.

Sementara itu berdasarkan hasil kuesioner, didapati pernyataan X3.4 “Pekerjaan yang saya tekuni sekarang ini sesuai dengan pendidikan”. Memiliki skor paling rendah yaitu 118 poin diantara instrumen lainnya. Hal ini menandakan untuk penempatan posisi di PT. Semen Bosowa Maros, karyawan belum sepenuhnya sesuai dengan bidang pendidikan masing-masing yang mungkin dapat memengaruhi kinerja karyawan.

4.4.4 Pengaruh Manajemen Bakat, Pengembangan Karir dan Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Bosowa Maros

Merujuk pada hasil uji F, variabel independen pada penelitian ini memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel dependennya dan dapat menjadi kesimpulan bahwa secara bersama manajemen bakat, pengembangan karir dan pendidikan berpengaruh kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa

Maros. Sejalan dengan hasil penelitian Halisa (2020) yang menyatakan baik secara parsial maupun simultan, indikator penting yang memengaruhi signifikansi keunggulan suatu perusahaan dalam persaingan diantaranya sistem perekrutan yang menjadi bagian dari manajemen talenta, seleksi, pengembangan dan pelatihan yang merupakan bagian dari pengembangan karir dan pendidikan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Merujuk pada penguraian hasil yang telah didapatkan pada bab sebelumnya, maka hasil tersebut dapat disimpulkan diantaranya:

1. Variabel manajemen bakat memiliki dampak positif 0.758 dengan signifikansi $0.014 < 0.05$ terhadap kinerja karyawan, ini membuat hipotesis pertama penelitian ini dapat diterima karena sesuai dengan hipotesis yang sebelumnya telah dikemukakan peneliti mengenai adanya signifikansi pengaruh variabel manajemen bakat terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros.
2. Variabel pengembangan karir memiliki dampak positif 0.829 namun memiliki signifikansi $0.131 > 0.05$ terhadap kinerja karyawan, ini membuat hipotesis kedua penelitian ini ditolak karena tidak sesuai dengan hipotesis yang dikemukakan peneliti mengenai adanya signifikansi pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros.
3. Variabel pendidikan memiliki dampak positif 0.999 dengan signifikansi $0.015 < 0.05$ terhadap kinerja karyawan, ini membuat hipotesis ketiga penelitian ini dapat diterima karena sesuai dengan hipotesis yang sebelumnya telah dikemukakan peneliti mengenai adanya signifikansi pengaruh variabel pendidikan terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros.

4. Nilai F Tabel penelitian ini adalah $21.046 > 2.96$ dan signifikansi $0.000 < 0.05$. Hasil ini membenarkan hipotesis keempat penelitian ini jika terdapat signifikansi pengaruh variabel manajemen bakat, pengembangan karir dan pendidikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros.

5.2 Saran

Saran yang dapat disampaikan terkait hasil penelitian ini adalah:

1. Variabel manajemen bakat memiliki 1 instrumen yang masih memiliki poin kecil yakni tentang penerimaan kompensasi dalam bentuk tunai. Ini dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk mengubah konsep pemberian kompensasi terhadap karyawan berprestasi dari tunai menjadi bentuk lainnya seperti memberikan apresiasi dengan barang bahkan jabatan yang diperhitungkan.
2. Variabel pengembangan karir memiliki 1 instrumen yang masih memiliki nilai kecil yakni tentang kejelasan jenjang karir yang membuat betah bekerja dalam jangka waktu lama. Hasil ini menunjukkan jika jenjang karir pada PT. Semen Bosowa Maros masih harus ditingkatkan dan hasil ini dapat dihubungkan dengan variabel manajemen bakat yang memerlukan kompensasi dalam bentuk lain. Dengan menjanjikan jenjang karir yang lebih baik dan transparan, kedua masalah pada variabel ini dapat terselesaikan secara efisien dan efektif.
3. Variabel pendidikan memiliki 1 instrumen yang masih memiliki nilai kecil yakni tentang pekerjaan sekarang sesuai dengan pendidikan. Ini

mengindikasikan masih terdapat karyawan PT. Semen Bosowa Maros yang pendidikan dan pekerjaannya tidak sesuai. Tentunya hal ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi PT. Semen Bosowa Maros karena jika terus seperti itu, maka dapat memengaruhi output dari karyawan. Sebagai solusi, jika karyawan yang tidak sesuai tersebut memiliki posisi yang penting, maka dapat diberikan pendidikan non-formal yang sesuai dengan pekerjaan ia sekarang dengan harapan setelah meraih sertifikasi dari kegiatan non-formal tersebut, kinerja karyawan tidak akan terhambat seperti sebelumnya yang hanya mengetahui pekerjaannya dari budaya perusahaan.



BOSOWA

DAFTAR PUSTAKA

- Basyit Abdul, Bambang Sutikno dan Joes Dwiharto, 2020. Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMA - Ekonomi Manajemen Akuntansi* : Vol. 5, No. 1.
- Budiningsih Setyo, Moh. Mukeri Warso, Yulianeu, 2017. Hubungan Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Pada Komitmen Organisasional PT. Pertani (Persero), Wilayah Jateng & DIY. *Journal Of Management*.
- Depdiknas. 2003. *Undang-undang RI No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Dewi Desak Ketut Ratna, I Wayan Suwendra, Ni Nyoman Yulianthini, 2016. Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen* : Vol.4.
- Esra Randa, Muhlis Ruslan, Herminawaty Abubakar. Pengaruh Kompetensi, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Karier Pada Distrik Navigasi Kelas I Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management*. Vol 1 (1), 2018. ISSN : 2460-3767 <https://postgraduate.universitاسbosowa.ac.id/> <https://repository.unibos.ac.id/xmlui/handle/123456789/430>
- Faustyna, Jumani, 2015. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* : Vol. 15, No. 01. ISSN: 1693-7619.
- Febriani Ambia Dhinnar, 2012. Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat PT. Bank X. Skripsi. Depok: Universitas Indonesia.
- Fifi Asfiah, Muhlis Ruslan dan Chahyono. Analisis Efektivitas Program Penyelenggaraan Diklat Kantor Ppsdm Kemendagri Regional Makassar Terhadap Kinerja ASN. *Indonesian Journal of Business and Management*. Vol 3 (2). ISSN : 2460-3767 <https://postgraduate.universitاسbosowa.ac.id/> <https://repository.unibos.ac.id/xmlui/handle/123456789/443>
- Ghozali, I. 2016. Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halisa Novia Nour, 2020. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia “Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan” Terhadap Keunggulan Kompetitif : Literature Review. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal* : Vol. 1, No. 2.
- Handoko Dicky Surya, Muis Fauzi Rambe, 2018. Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja.

Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen : Vol. 1, No. 1. e-ISSN: 2623-2634.

Harmen Hilma, Muhammad Tri Darma. 2018. Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa). *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen* : Vol.4, No.2. p-ISSN: 2407-2648. e-ISSN: 2407-263X.

Herlina Vivi, 2021. Perbaikan Kualitas Pelayanan Publik Berbasis Karakteristik Individu dan Pengembangan Karir Pegawai. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)* : Vol.6, No.1. p-ISSN: 2541-4291.

Indriyani Linda, 2015. Pengaruh Pengembangan Karir dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Jayasman. 2013. Pengaruh Intrinsik Reward dan Pendidikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Pariaman. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, Volume 1, Nomor 2

Sedarmayanti, 2017. Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja. Bandung: PT. Refika Aditama.

Setiobudi Eko, 2017. Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tridharma Kencana. *Journal of Applied Business and Economics* : Vol. 3 No. 3.

Sumanto. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia Memasuki Revolusi Industri 4.0. Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI).

Sule Ernie Tisnawati, Ratri Wahyuningtyas. 2016. Manajemen Talenta Terintegritas. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET.

Syahputra Bobby Wahyu, Syarifuddin. 2016. Analisis Faktor *Talent Management* Pada Kinerja Dosen Fakultas Komunikasi Dan Bisnis Universitas Telkom. *e-Proceeding of Management* : Vol.3, No.2. ISSN: 2355-9357.

X1.6	Pearson Correlation	.437*	.478*	.336*	.317*	.458*	1	.646*	.634*	.597*	.249	.795**
	Sig. (1-tailed)	.008	.004	.035	.044	.006		.000	.000	.000	.092	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.7	Pearson Correlation	.293	.352*	.186	.348*	.529*	.646*	1	.800*	.509*	.065	.738**
	Sig. (1-tailed)	.058	.028	.162	.030	.001	.000		.000	.002	.367	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.8	Pearson Correlation	.197	.484*	-	.260	.457*	.634*	.800*	1	.688*	.112	.717**
	Sig. (1-tailed)	.149	.003	.439	.083	.006	.000	.000		.000	.278	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.9	Pearson Correlation	.083	.501*	.135	.303	.530*	.597*	.509*	.688*	1	.232	.719**
	Sig. (1-tailed)	.331	.002	.238	.052	.001	.000	.002	.000		.108	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.10	Pearson Correlation	.120	.147	.148	.150	-	.249	.065	.112	.232	1	.376*
	Sig. (1-tailed)	.264	.218	.217	.214	.491	.092	.367	.278	.108		.020
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total_X1	Pearson Correlation	.583*	.680*	.522*	.680*	.706*	.795*	.738*	.717*	.719*	.376*	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.020	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Cronbach X1:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	10



Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pengembangan Karir

Pearson X2:

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.682**	.327*	.414*	.573**	.761**
	Sig. (1-tailed)		.000	.039	.011	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	.682**	1	.448**	.432**	.476**	.785**
	Sig. (1-tailed)	.000		.007	.009	.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	.327*	.448**	1	.502**	.504**	.734**
	Sig. (1-tailed)	.039	.007		.002	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	.414*	.432**	.502**	1	.765**	.785**
	Sig. (1-tailed)	.011	.009	.002		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.5	Pearson Correlation	.573**	.476**	.504**	.765**	1	.837**
	Sig. (1-tailed)	.000	.004	.002	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
Total_X2	Pearson Correlation	.761**	.785**	.734**	.785**	.837**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Cronbach X2:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.834	5

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pendidikan

Pearson X3:

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Total_X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.841**	.224	.436**	.306	.707**
	Sig. (1-tailed)		.000	.117	.008	.050	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X3.2	Pearson Correlation	.841**	1	.514**	.623**	.459**	.871**
	Sig. (1-tailed)	.000		.002	.000	.005	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X3.3	Pearson Correlation	.224	.514**	1	.735**	.627**	.784**
	Sig. (1-tailed)	.117	.002		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X3.4	Pearson Correlation	.436**	.623**	.735**	1	.497**	.843**
	Sig. (1-tailed)	.008	.000	.000		.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X3.5	Pearson Correlation	.306	.459**	.627**	.497**	1	.734**
	Sig. (1-tailed)	.050	.005	.000	.003		.000
	N	30	30	30	30	30	30
Total_X3	Pearson Correlation	.707**	.871**	.784**	.843**	.734**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Cronbach X3:

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.848	5

Y20	Pearson Correlation	.443*	.462*	.688*	.481*	.426*	.315*	.019	.570*	-	-	.304	.427*	.456*	.241	.384*	.806*	.113	.397*	.857*	1	.690*
	Sig. (1-tailed)	.007	.005	.000	.004	.009	.045	.460	.001	.237	.043	.051	.009	.006	.100	.018	.000	.275	.015	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y	Pearson Correlation	.509*	.694*	.771*	.677*	.647*	.574*	.493*	.740*	.047	-	.701*	.688*	.764*	.505*	.470*	.695*	.487*	.443*	.722*	.690*	1
	Sig. (1-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.402	.398	.000	.000	.000	.002	.004	.000	.003	.007	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Cronbach Y:

Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha	N of Items
.875	20

**KUESIONER PENELITIAN**

Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bosowa

No. Kuesioner:

Karyawan/Karyawati PT. Semen Bosowa Maros

Di-Tempat

Dengan Hormat,

Saya M. Ihsan FM (4518012013), mahasiswa tingkat akhir di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bosowa sedang dalam proses penyusunan skripsi yang berjudul **“Analisis Pengaruh Manajemen Bakat, Pengembangan Karir dan Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Bosowa Maros”**.

Saat ini, saya sebagai peneliti sedang mengumpulkan data dalam bentuk kuesioner sebagai salah satu sumber data skripsi saya. Adapun tujuan dari pengumpulan data ini yakni ingin mengetahui seberapa efektif pengaruh variabel yang saya teliti terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros.

Adapun Kriteria responden yang dibutuhkan yaitu:

1. Karyawan PT. Semen Bosowa Maros Bagian/Divisi HR/GA

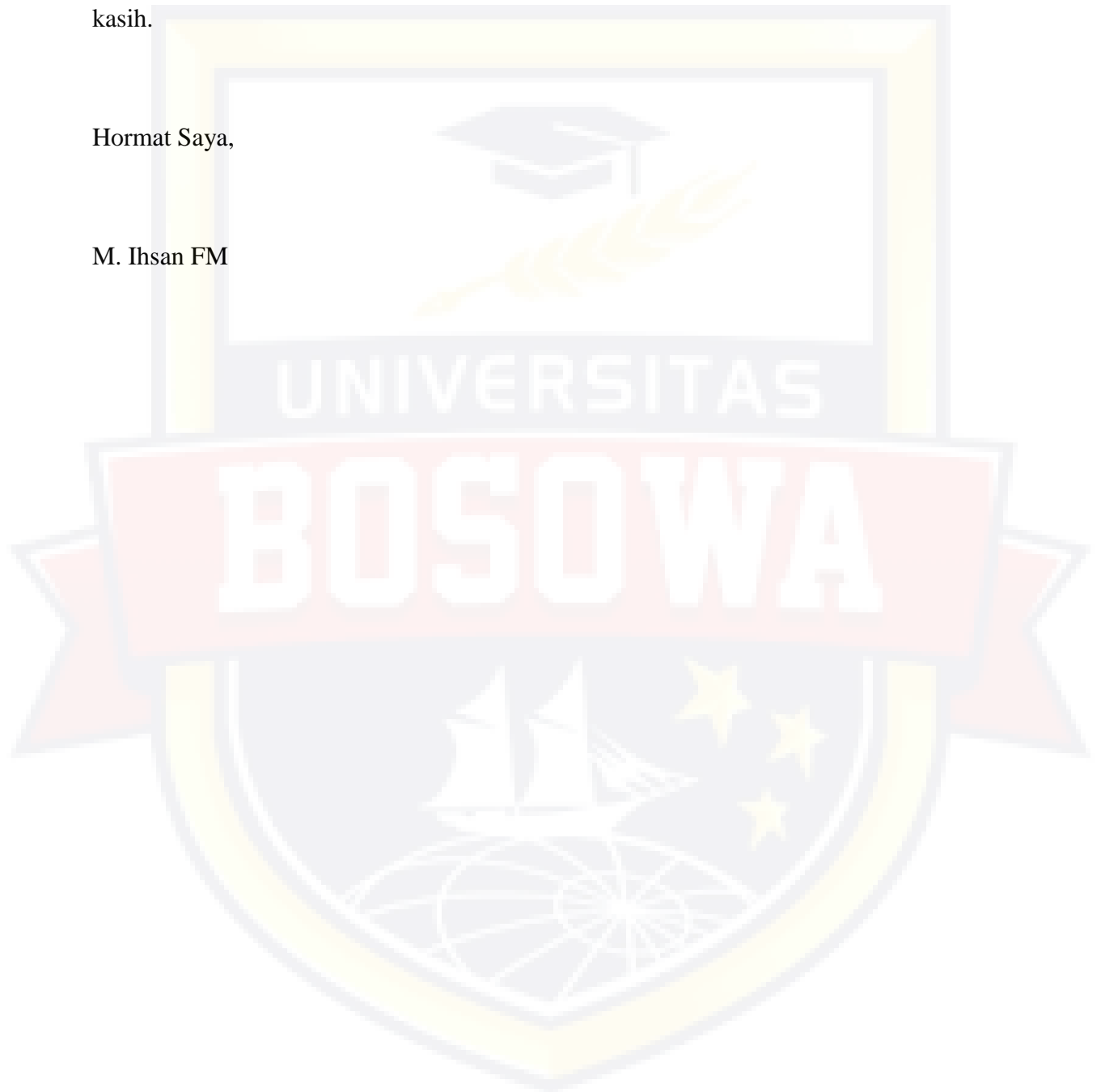
Jika anda memenuhi kriteria di atas, maka Bapak/Ibu/Saudara/i dimohon untuk mengisi pernyataan dalam kuesioner ini. Pengumpulan data ini bersifat rahasia dan tertutup, seluruh informasi yang anda berikan akan dijaga kerahasiaannya dan mutlak hanya digunakan untuk penelitian saya tanpa adanya

publikasi.

Saya berharap kesediaan anda untuk menjawab dengan penuh kejujuran dan apa adanya. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya,

M. Ihsan FM



I. Profil Responden

Petunjuk: Isi dan berikan tanda centang (√) pada pilihan jawaban dibawah ini yang sesuai dengan diri anda.

Nama :

Jenis Kelamin : () Laki-Laki, () Perempuan

Usia :

Pendidikan Terakhir :

Lama Bekerja :

II. Petunjuk Pengisian :

A. Isilah pernyataan sesuai dengan petunjuk dan beri tanda centang (√) pada salah satu skala yang ada sesuai dengan kenyataan, sebagai berikut keterangan tiap skala:

(SS) = Sangat Setuju

(S) = Setuju

(CS) = Cukup Setuju

(TS) = Tidak Setuju

(STS) = Sangat Tidak Setuju

B. Setelah Bapak/Ibu/Sdr/I selesai mengisi kuesioner ini, maka dimohon untuk segera mengembalikannya kepada saya (peneliti).

Talent Management (X1)

Merekrut dan Menyeleksi / *To Recruit and To Select*

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS
1.	Perusahaan ini memiliki dan menerapkan strategi yang baik dalam merekrut dan Menyeleksi karyawan berbakat.					
2.	Strategi rekrutmen dan seleksi untuk karyawan berbakat didasarkan pada tingkat keterampilan yang dimiliki oleh pegawai.					
3.	Pegawai di bagian anda menduduki posisi yang strategis sehingga sulit mendapatkan penggantinya.					
4.	Area kerja anda memiliki data terkini mengenai karyawan berbakat untuk posisi kunci.					
5.	Pemegang posisi kunci ditentukan oleh data kinerja pegawai terkini.					

Mempertahankan / *To Retain*

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS
6.	Perusahaan memiliki strategi untuk mempertahankan talenta terbaik yang menduduki posisi kunci.					
7.	Salah satu strategi yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan talenta terbaik adalah dengan memberikan kompensasi.					
8.	Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada talenta terbaik didasarkan pada komitmen untuk memberikan kinerja yang terbaik.					
9.	Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada talenta terbaik didasarkan pada keinginan					

	untuk tetap berkomitmen tinggi kepada perusahaan.					
10.	Talenta terbaik di area kerja anda cenderung lebih menginginkan kompensasi dalam bentuk tunai.					

Career Development (X2)

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS
1.	Karir saya berkembang karena kinerja yang optimal.					
2.	Atasan biasanya mempromosikan karyawan yang berprestasi.					
3.	Jenjang karir yang jelas membuat saya nyaman untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama.					
4.	Saya selalu memanfaatkan saran-saran yang diberikan atasan saya dalam proses mencapai karir yang lebih baik.					
5.	Perusahaan biasanya mengadakan program yang dapat membantu karyawan untuk mengembangkan karirnya seperti diadakannya seminar, pelatihan, pendidikan, dan lain sebagainya.					

Pendidikan (X3)

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS
1.	Pendidikan formal yang saya tempuh memberikan pengetahuan tentang pekerjaan saya sekarang.					
2.	Melalui pendidikan formal, saya mendapatkan					

	keterampilan yang bisa saya gunakan dalam bekerja.					
3.	Pendidikan formal membuat saya bisa melakukan pekerjaan dengan baik.					
4.	Pekerjaan yang saya tekuni sekarang ini sesuai dengan pendidikan.					
5.	Pendidikan membuat saya lebih mengerti tentang pekerjaan yang sedang saya laksanakan dengan mudah.					

Kinerja (Y)

Kualitas / *Quality*

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS
1.	Anda menerapkan target kinerja berdasarkan aspek-aspek yang ada di dalam <i>balanced scorecard</i> (kartu skor keseimbangan).					
2.	Anda menetapkan pembobotan besaran persentase aspek-aspek yang ada di dalam <i>balanced scorecard</i> (kartu skor keseimbangan).					
3.	Output yang anda hasilkan memiliki tingkat keakurasian yang tinggi.					
4.	Anda selalu menghasilkan ide-ide yang inovatif.					
5.	Ide inovatif yang anda hasilkan tersebut kemudian anda terapkan di dalam melakukan pekerjaan.					

Kuantitas / *Quantity*

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS
6.	Output yang anda hasilkan dapat diukur dalam satuan ukur, misalnya jumlah.					
7.	Output yang anda hasilkan dapat diukur dalam					

	satuan ukur, misalnya rupiah.					
8.	Output yang anda hasilkan sudah sesuai dengan siklus pekerjaan yang lengkap.					
9.	Anda pernah terjadi kesalahan di dalam menghasilkan output					
10.	Anda pernah mengabaikan kesalahan di dalam menghasilkan output sehingga mengganggu siklus pekerjaan.					

Ketetapan Waktu / *Timeliness*

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS
11.	Anda selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya.					
12.	Anda selalu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.					
13.	Anda tidak pernah menunda pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan.					
14.	Anda selalu fokus terhadap pekerjaan sampai pekerjaan tersebut selesai.					
15.	Anda selalu menyelesaikan pekerjaan lain jika memiliki waktu yang banyak.					

Dampak Interpersonal / *Interpersonal Impact*

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS
16.	Perusahaan memberikan kesempatan anda untuk mengembangkan diri.					
17.	Anda merasa telah timbulnya rasa keterikatan terhadap perusahaan.					
18.	Kerjasama tim dapat meningkatkan kinerja anda.					

19.	Anda mendapatkan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri di dalam perusahaan.					
20.	Kinerja anda meningkat seiring dengan pengaktualisasian anda di tempat kerja.					



Tabulasi Jawaban Kuesioner
Jawaban Variabel X1

No Resp	MANAJEMEN BAKAT (X1)										Total_X 1
	X1. 1	X1. 2	X1. 3	X1. 4	X1. 5	X1. 6	X1. 7	X1. 8	X1. 9	X1.1 0	
1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	33
2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	37
5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	40
6	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	34
7	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	42
8	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	31
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
10	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45
11	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	45
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	47
13	4	5	2	4	5	5	4	5	5	3	42
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
15	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	41
18	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
19	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	46
20	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	44
21	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	44
22	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	35
23	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	44
24	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	43
25	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	44
26	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	45
27	4	4	3	3	4	4	5	5	4	3	39
28	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	36
29	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	47
30	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	46
Total	131	134	118	119	127	124	122	128	123	116	

Jawaban Variabel X2

No Resp	PENG. KARIR (X2)					Total_X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
1	4	3	3	3	3	16
2	5	4	4	4	4	21
3	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20
5	3	3	3	4	4	17
6	3	3	4	4	4	18
7	4	5	4	4	4	21
8	3	3	2	3	3	14
9	5	5	5	5	5	25
10	5	5	5	5	5	25
11	4	4	4	5	5	22
12	5	5	5	5	5	25
13	5	5	5	4	5	24
14	5	5	4	5	5	24
15	4	4	4	5	5	22
16	4	4	4	4	5	21
17	5	5	4	4	5	23
18	5	4	3	4	5	21
19	5	5	5	5	5	25
20	4	4	5	5	5	23
21	4	4	5	4	4	21
22	4	3	5	5	5	22
23	4	4	5	3	4	20
24	5	4	4	4	4	21
25	4	5	4	4	4	21
26	5	4	3	4	5	21
27	4	5	4	4	4	21
28	4	4	4	4	4	20
29	4	4	5	4	5	22
30	5	5	4	5	5	24
Total	129	126	124	127	134	

Jawaban Variabel X3

No Resp	PENDIDIKAN (X3)					Total_X3
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	
1	4	3	3	3	2	15
2	4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	4	20
4	4	3	4	4	4	19
5	5	5	5	5	5	25
6	3	3	4	3	4	17
7	4	4	4	4	4	20
8	4	4	4	4	4	20
9	5	5	5	5	5	25
10	5	5	5	4	4	23
11	4	4	4	4	4	20
12	5	4	4	4	5	22
13	5	5	5	5	4	24
14	5	5	5	5	5	25
15	4	4	4	4	4	20
16	5	4	3	3	4	19
17	4	4	4	4	5	21
18	4	4	5	4	5	22
19	5	5	5	5	5	25
20	5	5	4	4	4	22
21	4	4	4	3	5	20
22	5	5	4	4	4	22
23	3	3	5	4	4	19
24	4	4	4	4	4	20
25	4	4	4	3	4	19
26	5	5	4	5	4	23
27	4	4	4	4	3	19
28	4	4	4	4	4	20
29	4	3	3	2	3	15
30	5	5	4	3	4	21
Total	130	125	125	118	124	

Jawaban Variabel Y

No Re sp	KINERJA KARYAWAN																			To tal Y	
	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10	Y 11	Y 12	Y 13	Y 14	Y 15	Y 16	Y 17	Y 18	Y 19		Y 20
1	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	58
2	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	82
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	2	5	5	2	2	75
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	80
6	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	66
7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	79
8	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	60
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	92
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	85
11	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	88
12	5	5	5	5	5	2	2	5	4	2	4	4	4	4	4	5	2	5	5	5	82
13	5	4	4	4	5	5	4	5	2	2	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	83
14	3	3	4	3	4	5	5	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
15	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	83
16	3	4	4	2	2	3	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	4	3	79
17	4	4	4	3	3	5	3	5	3	2	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	80
18	4	4	5	3	4	4	4	5	4	2	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	82
19	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	88
20	3	3	5	4	4	4	3	5	3	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	78
21	4	4	5	4	4	5	3	5	4	2	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	86
22	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	75
23	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73
24	4	4	4	4	4	5	3	4	4	2	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	81
25	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	75
26	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	77
27	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	72
28	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	70
29	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	69
30	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	92
To tal	1 1 2	1 1 5	1 2 1	1 1 2	1 1 6	1 2 3	1 0 8	1 2 5	1 0 4	8 2 4	1 2 2	1 2 2	1 2 2	1 2 5	1 1 4	1 2 4	1 1 9	1 3 7	1 1 8	1 2 1	

Tabel F dan Tabel T

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518