
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI, PELATIHAN, PROMOSI DAN PENGEMBANGAN KARIR

Linda Purnama¹, Catarina Cori Pradnya Paramita²
lindapurnamal31@gmail.com¹, catarinacori.pp@gmail.com²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kompetensi (X1), pelatihan (X2), promosi (X3), terhadap kinerja karyawan (Y) dan pengembangan karir (Z) sebagai variable moderating. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Go Trans Logistics International berjumlah 127 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan PT. Go Trans Logistics International yang berjumlah 96 orang lebih tepatnya di Cabang Jakarta II. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data diperoleh secara langsung dengan membagikan kuesioner. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Tahap perhitungan PLS menggunakan 2 model yakni Model Pengukuran (*Outer Model*) dan Pengujian Model Struktural (*Inner Model*).

Kata Kunci : Kompetensi, Pelatihan, Promosi, Kinerja Karyawan dan Pengembangan Karir

1. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi persaingan bisnis semakin ketat. Perusahaan dituntut untuk mengambil langkah strategis guna menghadapi berbagai tantangan. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk menghadapi berbagai tantangan. Kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari kinerja karyawan. Dalam rangka peningkatkan kinerja, karyawan dituntut untuk selalu memiliki kompetensi. Menurut Wibowo (2012) kompetensi adalah kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan keterampilan ataupun pengetahuan

serta didukung oleh sikap seorang karyawan tersebut. Upaya lain dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu diadakannya pelatihan. Pelatihan sangat penting bagi karyawan untuk bekerja lebih mengerti dan lebih baik kepada pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat dimasa mendatang. Gomes (2003) mengartikan pelatihan yaitu setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja dalam satu pekerjaan yang ada korelasinya dengan pekerjaan.

Selain pelatihan, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah promosi jabatan.

Hasibuan (2008) menjabarkan promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke divisi yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi berdampak pada kewajiban hak, status dan penghasilan semakin besar. Selain promosi jabatan untuk meningkatkan kinerja karyawan, perlu memperhatikan pengembangan karir. Pengembangan karir menurut Rivai (2009) adalah proses meningkatkan kemampuan kerja individu dalam rencana mencapai karir yang diinginkan.

PT. Gotrans Logistics International didirikan sebagai

kolaborasi dari tiga perusahaan yaitu logistik, transportasi dan pergudangan. PT. Gotrans Logistics International mempunyai 3 cabang di Jakarta, yakni:

1. Cabang Jakarta I : yaitu pengiriman distribusi barang.
2. Cabang Jakarta II : mengolah aktivitas *handling WH* (Gudang).
3. Cabang Jakarta III : penyimpanan produk non *group*.

Dibawah ini terdapat kinerja karyawan jika dilihat dari produk *reject* PT. Gotrans Logistics International Cabang Jakarta Raya II dari tahun 2015 – 2017.

Tabel I
Produk Reject

No	Bulan	Tahun		
		2015	2016	2017
1	Januari	2	1	8
2	Februari	1	11	18
3	Maret	0	4	20
4	April	0	8	15
5	Mei	4	9	29
6	Juni	5	5	27
7	Juli	1	2	8
8	Agustus	4	6	19
9	September	9	3	25
10	Oktober	28	13	18
11	November	9	11	24
12	Desember	5	19	9
	Total	68	92	220

Sumber: Data dolah, 2018

Dari tabel 1 diatas, bahwasanya dari tahun 2015 – 2017 terdapat barang *reject* yang disampaikan pelanggan semakin meningkat setiap tahunnya. Jumlah terbesar yaitu pada tahun 2017 sebanyak 220 pelanggan, sedangkan pada tahun 2015 sebanyak 68 pelanggan, dan pada tahun 2016 sebanyak 92 pelanggan. Artinya

kinerja karyawan pada PT. Gotrans Logistics International Cabang Jakarta Raya II kurang memuaskan pelanggan sehingga setiap tahun barang *reject* yang disampaikan pelanggan semakin meningkat. Seperti keluhan keterlambatan pengiriman, kesalahan tipe barang, kurangnya jumlah barang yang dikirimkan, dan barang yang

diterima pelanggan mengalami kerusakan.

1.1 Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
- b. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
- c. Apakah promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
- d. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
- e. Apakah pengembangan karir mampu memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan?
- f. Apakah pengembangan karir mampu memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan?
- g. Apakah pengembangan karir mampu memoderasi pengaruh promosi terhadap kinerja karyawan?

1.2 Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan perumusan masalah diatas, dapat ditarik tujuan penelitian adalah:

- a. Untuk menganalisis kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. Untuk menganalisis pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Untuk menganalisis promosi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan.

- d. Untuk menganalisis pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- e. Untuk menganalisis pengembangan karir mampu memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.
- f. Untuk menganalisis pengembangan karir mampu memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
- g. Untuk menganalisis pengembangan karir mampu memoderasi pengaruh promosi terhadap kinerja karyawan.

1.3 Kegunaan Penelitian

Berikut ini beberapa kegunaan penelitian terdiri dari:

- a. Bagi Penulis
Penelitian ini menjadi kesempatan bagi penulis untuk mengaplikasikan teori-teori selama diperoleh dibangku kuliah, dapat memahami dan menambah ilmu pengetahuan serta wawasan.
- b. Bagi Perusahaan
 1. Memberikan informasi dan acuan tentang meningkatkan kinerja karyawan melalui promosi, kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir.
 2. Memberikan masukan kepada perusahaan untuk dijadikan landasan dalam memelihara karyawan.
- c. Bagi Peneliti Selanjutnya
Bagi peneliti selanjutnya berguna untuk tambahan pengetahuan, khususnya

melakukan penelitian dibidang manajemen sumber daya manusia.

2. LITERATUR DAN HIPOTESIS

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia berperan aktif setiap aktifitas organisasi, dikarenakan manusia sebagai pelaku dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi mustahil terwujud tanpa peran dari karyawan walaupun alat-alat yang dimiliki perusahaan canggih. Menurut Simamora (2003), manajemen sumber daya manusia diartikan pendaayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi dan kelompok pekerja.

2.2 Pengertian Kinerja Karyawan

Karyawan adalah orang yang menjalankan perusahaan setiap harinya sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing. Kinerja perusahaan yang bagus pasti didalamnya terdapat kinerja karyawan yang bagus pula. Untuk itu sangat perlu mengatur, memantau, serta mengevaluasi kinerja karyawan secara kontinyu agar kinerja karyawan selalu baik dan cenderung meningkat. Hal ini menjadi dasar penilaian kinerja karyawan, yang berujung perbaikan – perbaikan kinerja dengan memperbaiki faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut. Dilihat dari sudut pandang ahli lain, kinerja adalah melakukan pekerjaan dan hasil yang didapat dari pekerjaan (Wibowo, 2010).

2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

- a. Kualitas
Kualitas kerja yakni seberapa baik seorang karyawan mengerjakan pekerjaan.
- b. Kuantitas
Kuantitas kerja dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai.
- c. Pelaksanaan tugas
Pelaksanaan tugas artinya seberapa baik karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan benar.
- d. Tanggung Jawab
Tanggung jawab diartikan kesadaran karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.4 Pengertian Kompetensi

Kompetensi sebagai kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang guna mengerjakan berbagai tugas, selanjutnya kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor terdiri dari kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Robbins, 2007).

2.5 Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi kerja menurut Wibowo (2007) yaitu:

- a. Pengetahuan (*knowledge*)
sebagai pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan guna melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang pekerjaan.
- b. Keterampilan (*skill*) sebagai kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan guna melaksanakan suatu tugas dan

tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dengan maksimal.

- c. Perilaku (*attitude*) sebagai pola tingkah laku karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan.

2.5 Pengertian Pelatihan

Rivai (2004) menegaskan bahwa pelatihan merupakan proses mengubah tingkah laku pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berdasarkan keahlian dan kemampuan pegawai dalam menjalankan suatu pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil menjalankan pekerjaan.

2.6 Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2009) indikator dari pelatihan, yaitu:

- a. Instruktur
Mengingat pelatih umumnya menyesuaikan dengan peningkatan keterampilan.
- b. Peserta
Peserta pelatihan harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu.
- c. Materi
Materi yang sesuai dengan tujuan pelatihan perusahaan dan materi pelatihan pun harus update.
- d. Metode
Metode pelatihan sesuai dengan jenis dan anggota peserta pelatihan.
- e. Tujuan
Tujuan yang ditentukan berkaitan dengan penyusunan rencana aktivitas dan penetapan objek

serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.

- f. Sasaran
Sasaran pelatihan berdasarkan tolak ukur yang terinci dan terukur (*measurable*).

2.7 Pengertian Promosi

Menurut Manullang (2004), promosi jabatan adalah menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya. Berdasarkan pengertian yang telah dipaparkan promosi jabatan sebagai kenaikan jabatan disertai dengan tanggung jawab yang lebih besar.

2.8 Indikator Promosi

Menurut Fathoni (2006) menyebutkan bahwa terdapat indikator promosi jabatan, yaitu:

- a. Kejujuran
Karyawan harus jujur pada diri sendiri, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan jabatan sesuai perkataan dan perbuatan.
- b. Disiplin
Disiplin karyawan sangat penting guna mencapai hasil yang maksimal.
- c. Prestasi kerja
Karyawan yang akan dipromosikan harus mampu mencapai hasil kerja secara maksimal.
- d. Kerja sama
Karyawan dapat bekerja sama dengan harmonis dalam mencapai sasaran perusahaan.
- e. Kecakapan
Karyawan yang dipromosikan harus cakap, mandiri kreatif serta inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas kepada jabatan yang dibebankan kepada karyawan.

- f. Loyalitas
Karyawan yang loyal pada perusahaan dari tindakan merugikan perusahaan.
- g. Kepemimpinan
Pemimpin harus membina dan memotivasi bawahannya dalam bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.
- h. Komunikatif
Dapat berkomunikasi secara baik dan mampu menerima informasi dari atasan ataupun dari bawahannya secara baik.
- i. Pendidikan
Karyawan harus mempunyai ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

2.9. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada umumnya berupa kenaikan karir dari satu pekerjaan tertentu ke pekerjaan selanjutnya. Menurut Rivai (2009), pengembangan karir berarti proses peningkatan kemahiran kerja karyawan dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

2.10. Indikator Pengembangan Karir

Terdapat indikator pengembangan karir menurut Rivai (2008) sebagai berikut:

- a. Perencanaan karir
Pegawai harus merencanakan karirnya dimasa mendatang.
- b. Pengembangan karir individu
Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.
- c. Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada kontribusi serta pengarahan manajer dan departemen SDM.

- d. Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang mengikat usaha pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

2.11. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2015) menegaskan bahwa kompetensi merupakan faktor dasar yang dimiliki seseorang jika memiliki kemampuan lebih. Sejalan dengan penelitian Untari (2014) yang menyatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang nyata terhadap kinerja karyawan. Jadi hipotesis pertama adalah:

H₁ : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan sangat penting bagi pegawai atau karyawan untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan dimasa yang akan datang. Sebagaimana disebutkan oleh Mathis (2002), bahwa pelatihan sebagai suatu proses dimana orang-orang mencapai sasaran organisasi. Pelatihan mempunyai hubungan yang searah atau berbanding lurus dengan kinerja

karyawan (Rahman, 2014). Jadi hipotesis kedua adalah:

H₂ : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pengaruh Promosi terhadap Kinerja Karyawan

Promosi jabatan adalah perpindahan jabatan yang mempunyai status dan tanggung jawab (Martoyo, 2007). Penelitian yang dilakukan oleh Adi dkk (2016) menunjukkan bahwa promosi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Munadiah dkk (2015) menunjukkan bahwa promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H₃ : Promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Ardana dkk (2012), pengembangan karir merupakan pengembangan pribadi yang dilakukan seseorang untuk menggapai suatu rencana karir dan pengembangan oleh *departemen personalia* untuk menggapai suatu rencana kerja sesuai dengan alur organisasi. Penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggara (2016), yang menunjukkan bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi hipotesis keempat adalah:

H₄ : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Moderasi Pengembangan Karir atas Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Byars and Rue (1997) kompetensi disebutkan suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan bagi seorang pemegang jabatan guna melaksanakan jabatan secara baik, selain itu berarti karakteristik/ciri-ciri seseorang dilihat dari pengetahuan, keahlian dan perilaku untuk bekerja. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Diah (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir. Jadi hipotesis kelima adalah:

H₅ : Pengembangan karir mampu memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Moderasi Pengembangan Karir atas Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan yang dimaksudkan disini yakni pelatihan formal yang direncanakan secara matang serta mempunyai suatu format pelatihan yang terstruktur (Robbins, 2001). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Triasmoko (2014) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir. Jadi hipotesis keenam adalah:

H₆ : Pengembangan karir mampu memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja

Moderasi Pengembangan Karir atas Pengaruh Promosi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2012), bahwa promosi adalah perpindahan wewenang dan tanggung jawab

disertai dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Selaras dengan pendapat Samsudin (2006) mengatakan bahwa promosi artinya perpindahan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yani (2016) yang menyatakan bahwa promosi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir. Jadi hipotesis ketujuh adalah:

H₇ : Pengembangan karir mampu memoderasi pengaruh promosi terhadap kinerja

3. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 127 orang yaitu seluruh karyawan PT. Gotrans Logistics International. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Umar, 2003) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan :

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : taraf nyata atau batas kesalahan (5%)

Dalam mencari jumlah sampel yang akan dipilih, penulis menggunakan rumus *Slovin* dapat ditarik sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{127}{1 + (127).(0.05)^2} = 96.39 \text{ dibulatkan menjadi } 96 \text{ responden}$$

Metode pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* yakni teknik pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama di setiap anggota populasi untuk dijadikan sebagai anggota sampel.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data menggunakan data primer yang berasal langsung dari responden. Dalam hal ini, data diperoleh secara langsung dengan membagikan kuesioner.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data yakni alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya (Arikunto, 2010). Menurut Sugiyono (2012) pengumpulan data penelitian kuantitatif sebagai berikut:

a. Observasi

Mengumpulkan data – data melalui pengamatan objek penelitian langsung guna mengetahui keadaan yang sesungguhnya.

b. Kuesioner

Memberikan angket daftar pertanyaan yang telah disusun secara sistematis dan mudah dipahami serta bersifat tertutup yakni jawaban pertanyaan sudah disediakan terlebih dahulu dan responden tidak diberikan kesempatan untuk memberikan jawaban lain.

4. Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Tahap perhitungan

PLS menggunakan 2 model yakni Model Pengukuran (*Outer Model*) dan Pengujian Model Struktural (*Inner Model*).

4.1 Evaluasi Measurement (*Outer Model*)

4.2 Uji Validitas

Outer model yaitu hubungan antara indikator dengan konstraknya. Evaluasi awal atau pengujian pengukuran model bersifat reflektif yaitu dengan *convergent validity*. Evaluasi *convergent validity* melihat item *reliability (indicator validitas)* yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* < 0,5 akan dihilangkan dalam model dan bila nilai *loading factor* > 0,5 maka memiliki validitas yang baik. Dalam penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup. Uji signifikan *loading factor* bisa dilakukan dengan *t statistic* atau *p value*, bila nilai *t statistic* > 1,96 dan *p value* < 0,05 maka memiliki validitas signifikan.

4.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan pada *outer model*:

1. *Composite Reliability* > 0,7 mempunyai reliabilitas yang tinggi.
2. *Cronbach Alpha* adalah tingkat konsistensi jawaban responden dalam satu variabel laten. Nilai diharapkan > 0,7 untuk semua konstruk.
3. *Average Variance Extracted (AVE)*. > 0,5.

4.4 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Analisa *inner model* dilakukan guna memastikan bahwa model struktural yang dibangun *robust* dan akurat. Evaluasi pengujian model struktural (*inner model*) bisa dilihat dari beberapa indikator meliputi:

1. Koefisien Determinasi (R²)

Menurut Ghozali (2012) koefisien determinasi (R²) mengukur seberapa jauh kemampuan model setiap menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu. Nilai R² yang kecil artinya kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Sebaliknya jika nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen menjelaskan hampir semua informasi yang diperlukan guna melihat variabel-variabel dependen.

2. Pengujian Hipotesis

Pengujian ini meliputi nilai signifikan tiap koefisien jalur yang menyatakan ada pengaruh (signifikan) atau tidak ada pengaruh (non signifikan) antar konstruk. Pengujian model struktural digunakan untuk pengujian hipotesis antara variabel penelitian dapat dilihat dari nilai P Value dan T Statistic. Bila nilai T statistic > 1,96 maka pengaruhnya signifikan atau bila P value < 0,05 pengaruhnya signifikan.

4.5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

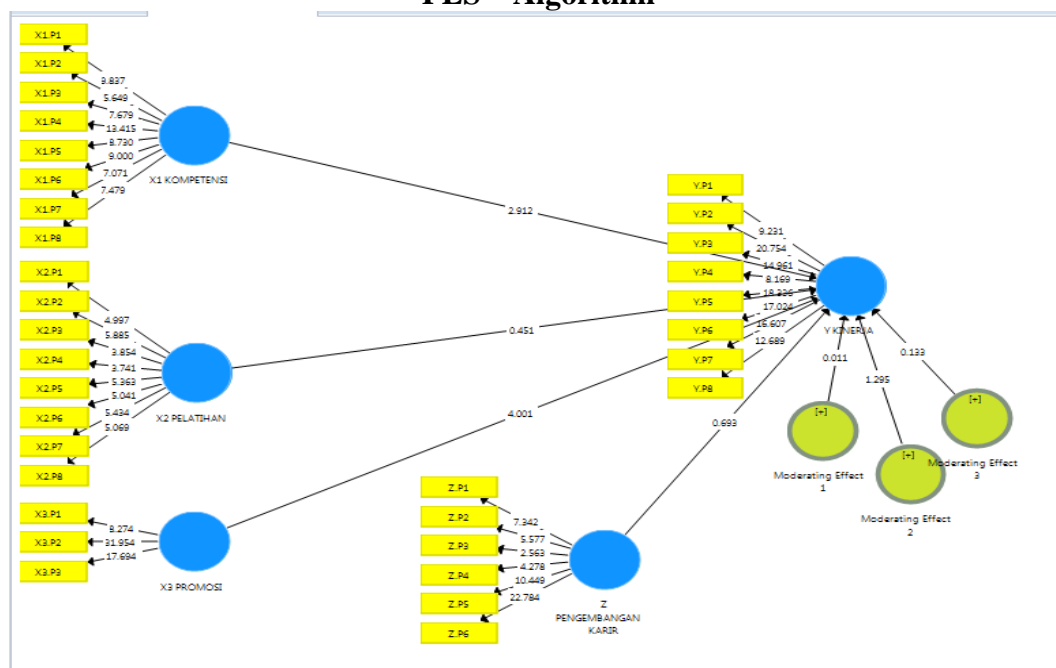
Sejarah PT. Gotrans Logistics International

PT. Gotrans Logistics International sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa logistik, transportasi dan pergudangan. Pada tahun 1970 pendirian perusahaan patungan yang dahulu dinamakan PT. National Gobel dan sekarang 100% saham milik PT. Panasonic Manufacturing Indonesia. PT. Panasonic Manufacturing Indonesia yang berada di Jl. Raya Bogor KM 29, Jakarta, DKI Jakarta, 13710, Indonesia memproduksi barang - barang elektronik seperti televisi, AC, kulkas dan lain - lain terkecuali handphone. Tahun 1979 mendirikan Matsushita Gobel Education Foundation (yayasan pendidikan).

Tahun 1980 PT. Gobel Dharma Nusantara (GDN) sebagai agen tunggal untuk pemasaran produk PT. National Gobel. Tahun 1991 PT. GDN menjadi PT. National Panasonic Gobel (NPG). Tahun 2004 berganti nama menjadi PT. Panasonic Gobel Indonesia (PGI). Tahun 1991 divisi transport dan divisi pergudangan didalam PT. Gobel Dharma Nusantara dipisahkan menjadi bidang usaha PT. Gobel Dharma Karya Yasa (GDKY). Pada tahun 2000 penggabungan antara PT. Gobel Intinusa Corporation (Sub Holding), PT. Gobel Dharma Karya Yasa (Jasa Transport), PT. Gotrans Interna Express (Freight Forwarding), dan sekarang menjadi PT. Gotrans Interna Express (Total Logistics). Tahun 2009 PT. Gotrans Interna Express berubah menjadi PT. Gotrans Logistics International.

Gambaran Model Struktural Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi, Pelatihan, Promosi dan Pengembangan Karir

Gambar 1
 PLS – Algorithm



4.6 Model Pengukuran Outer Model

Uji Validitas

Suatu indikator dinyatakan valid jika memiliki *outer loading* > 0,5. Nilai *outer loading* merupakan korelasi antara indikator dengan konstruksinya. Semakin tinggi korelasinya, semakin tinggi pula tingkat validitasnya dan juga menunjukkan tingkat validitas yang lebih baik. Berdasarkan uji statistik nilai dari masing-masing indikator adalah >1,96 (P Value <0,05) sehingga indikator-indikator tersebut valid. Nilai T Statistics dari variabel kompetensi masing-masing adalah 9.8367; 5.6494; 7.6787; 13.4146; 8.7305; 9.0000; 7.0710 dan 7.4786. Nilai *outer loading* masing-masing indikator >0,5 sehingga semua indikator dapat membentuk variabel kompetensi. Nilai *original sample* dari masing-masing indikator adalah 0.6676; 0.5576; 0.5893; 0.7023; 0.6403; 0.6527; 0.5633 dan 0.6226.

Berdasarkan uji statistik nilai dari masing-masing indikator adalah >1,96 (P Value <0,05) sehingga indikator-indikator tersebut valid. Nilai T Statistics dari variabel pelatihan masing-masing adalah 4.9966; 5.8852; 3.8539; 3.7406; 5.3635; 5.0407; 5.4340 dan 5.0691. Nilai *outer loading* masing-masing indikator >0,5 sehingga semua indikator dapat membentuk variabel pelatihan. Nilai *original sample* dari masing-masing indikator adalah 0.7848; 0.8163; 0.7665; 0.7390; 0.8788; 0.8461; 0.8409 dan 0.7247.

Berdasarkan uji statistik nilai dari masing-masing indikator adalah >1,96 (P Value <0,05)

sehingga indikator-indikator tersebut valid. Nilai T Statistics dari variabel promosi masing-masing adalah 8.2741; 31.9543 dan 17.6940. Nilai *outer loading* masing-masing indikator >0,5 sehingga semua indikator dapat membentuk variabel promosi. Nilai *original sample* dari masing-masing indikator adalah 0.6658; 0.9150 dan 0.8596.

Berdasarkan uji statistik nilai dari masing-masing indikator adalah >1,96 (P Value <0,05) sehingga indikator-indikator tersebut valid. Nilai T Statistics dari variabel kinerja karyawan masing-masing adalah 9.2314; 20.7536; 14.9610; 8.1691; 18.3364; 17.0244; 16.6070 dan 12.6891. Nilai *original sample* dari masing-masing indikator adalah 0.7380; 0.8368; 0.8171; 0.6287; 0.8456; 0.8516; 0.8207 dan 0.7825.

Berdasarkan uji statistik nilai dari masing-masing indikator adalah >1,96 (P Value <0,05) sehingga indikator-indikator tersebut valid. Nilai T Statistics dari variabel pengembangan karir masing-masing adalah 7.3419; 5.5771; 2.5628; 4.2784; 10.4492 dan 22.7840. Nilai *original sample* dari masing-masing indikator adalah 0.7226; 0.6386; 0.5060; 0.6457; 0.7965 dan 0.8577.

Uji Reliability

Analisis selanjutnya dari *convergent validity* adalah reliability konstruk dengan memperhatikan nilai *Composite Reliability (CR)*, *Cronbach's Alpha (CA)* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai *Composite Reliability (CR)* untuk semua konstruk adalah > 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk

pada model diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*. Dengan demikian hasil pengujian Composite Reliability (CR) menunjukkan *reliable*. Sedangkan, nilai Cronbach's Alpha (CA) untuk semua konstruk adalah $> 0,7$. Dengan demikian hasil pengujian Cronbach's Alpha (CA) menunjukkan *reliable*. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua konstruk adalah $> 0,5$. Dengan demikian hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE) ada yang tidak *reliable* yakni pada variabel kompetensi (0.3923) dan pengembangan karir (0.4955). Indikator tetap diterima untuk diuji karena memiliki nilai keandalan meskipun tidak dalam kategori sangat handal $> 0,5$.

4.8 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Hipotesis 1 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Original Sample = 0.2848, T Statistics = 2.9121, P Values = 0.0038. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Demikian H_1 dalam penelitian ini diterima. Artinya kompetensi dapat meningkatkan kinerja karyawan dilihat dari hasil pengolahan data dimana kompetensi yang dimiliki di pengaruhi oleh pengalaman karyawan selama bekerja, pengetahuan, dan disiplin terhadap peraturan perusahaan. Sehingga penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Diah (2017) dan Ierhasy (2014) kompetensi mempunyai pengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 2 : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Original Sample = 0.0596, T Statistics = 0.4507, P Values = 0.6524. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan. Demikian H_2 dalam penelitian ini ditolak. Artinya pelatihan tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan karena pelatihan yang diselenggarakan tidak memiliki sasaran yang jelas sehingga karyawan tidak memiliki antusias untuk mengikuti pelatihan tersebut. Sehingga penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Triasmoko, dkk (2014) pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 3 : Promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Original Sample = 0.5483, T Statistics = 4.0005, P Values = 0.0001. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara pengaruh promosi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Demikian H_3 dalam penelitian ini diterima. Artinya promosi dapat meningkatkan kinerja karyawan dilihat pada tabel *outer loading* dimana promosi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di pengaruhi oleh kemampuan bekerja, kreativitas, keahlian dan keterampilan kerja. Sehingga penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adi, dkk (2016) dan Munadiah

(2015) promosi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 4 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Original Sample = 0.0579, T Statistics = 0.6935, P Values = 0.4883. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan. Demikian H_4 dalam penelitian ini ditolak. Artinya pengembangan karir tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan karena pengembangan karir yang diselenggarakan dipengaruhi oleh kepatuhan karyawan terhadap atasan. Sehingga penelitian ini tidak sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh dkk (2016) pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 5 : Pengembangan karir mampu memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Original Sample = -0.0013, T Statistics = 0.0115, P Values = 0.9909. Hal ini menunjukkan bahwa moderasi pengembangan karir tidak mempengaruhi antara pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Dengan demikian H_5 dalam penelitian ini ditolak. Hal ini dikarenakan bahwa pengembangan karir tidak mempengaruhi kinerja. Pengembangan karir dapat memperlemah pengaruh kompetensi terhadap kinerja dilihat dari hasil pengolahan data menunjukkan lamanya masa kerja dapat

menyebabkan karyawan merasa jenuh kemudian diterapkannya kompetensi dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun.

Hipotesis 6 : Pengembangan karir mampu memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

Original Sample = 0.1080, T Statistics = 1.2954, P Values = 0.1958. Hal ini menunjukkan bahwa moderasi pengembangan karir tidak mempengaruhi antara pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Sehingga H_6 dalam penelitian ini ditolak. Hal ini dikarenakan bahwa pengembangan karir tidak mempengaruhi kinerja. Sehingga H_6 dalam penelitian ini ditolak. Hal ini dikarenakan bahwa pengembangan karir tidak mempengaruhi kinerja. Pengembangan karir dapat memperlemah pengaruh pelatihan terhadap kinerja dilihat dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pelatihan tidak dapat meningkatkan kinerja karena pelatihan yang diselenggarakan tidak memiliki sasaran yang jelas sehingga karyawan tidak memiliki antusias untuk mengikuti pelatihan tersebut.

Hipotesis 7 : Pengembangan karir mampu memoderasi pengaruh promosi terhadap kinerja karyawan

Original Sample = 0.0168, T Statistics = 0.1335, P Values = 0.8939. Hal ini menunjukkan bahwa moderasi pengembangan karir tidak mempengaruhi antara pengaruh promosi terhadap kinerja. Dengan demikian H_7 dalam penelitian ini ditolak. Hal ini dikarenakan bahwa pengembangan karir tidak

mempengaruhi kinerja. Pengembangan karir dapat memperlambat pengaruh promosi terhadap kinerja karyawan dimana promosi yang dijalankan tidak sesuai dengan kriteria yang diterapkan.

4.9 Koefisien Determinasi

Nilai R Square Kinerja = 0.580. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi, pelatihan, promosi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan sebesar 60% sedangkan sisanya 40% dipengaruhi oleh faktor lain.

5 SIMPULAN DAN SARAN

5.1 SIMPULAN

Berikut terdapat simpulan yang ada dalam penelitian ini, yaitu:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama ditemukan bahwasanya kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, H_1 penelitian ini diterima.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua ditemukan bahwasanya pelatihan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, H_2 penelitian ini ditolak.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga ditemukan bahwasanya promosi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, H_3 penelitian ini diterima.
4. Hasil pengujian hipotesis keempat ditemukan bahwa tidak berpengaruh positif signifikan antara pengembangan karir

terhadap kinerja karyawan, H_4 penelitian ini ditolak.

5. Hasil pengujian hipotesis kelima ditemukan bahwa pengembangan karir tidak mampu memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, H_5 penelitian ini ditolak.
6. Hasil pengujian hipotesis keenam ditemukan bahwa pengembangan karir tidak mampu memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, H_6 penelitian ini ditolak.
7. Hasil pengujian hipotesis ketujuh ditemukan bahwa pengembangan karir tidak mampu memoderasi pengaruh promosi terhadap kinerja karyawan, H_7 penelitian ini ditolak.

5.2 SARAN

Berdasarkan simpulan, terdapat beberapa saran sebagai berikut:

1. Dalam hal peningkatan kinerja, perusahaan perlu memperhatikan karyawan dengan memberikan reward.
2. Perusahaan perlu memperhatikan pelatihan yang diselenggarakan agar memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat agar karyawan antusias untuk mengikuti pelatihan.
3. Promosi yang diselenggarakan menyesuaikan dengan prestasi karyawan selama bekerja.
4. Pengembangan karir yang dilakukan harus sesuai dengan kompetensi karyawan dalam melaksanakan tugas dan wewenang masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Ardana, I Komang, Mujiati Ni Wayan dan Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S. (1998). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Byars, J. dan R. L. W. (1997). *Human Resources Management*. 5th Ed. USA: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Sembilan. Jilid I. Jakarta: PT. Indeks.
- Fajar, Siti Al dan Heru, T. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, H. T. (2003). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Hasibuan, M. S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Edisi Revisi Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. Newyork: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi Kesembilan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. (2004). *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Lima. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFPE.
- Mathis, R, L, dan Jackson, J, H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mink. (1993). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia (Kinerja Performance)*.

- Jakarta: PT. Elexmedia Komputindo.
- Moekijat. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Noor, J. (2012). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Nurlaila. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Ternate: LepKhair.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan) Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, V. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, V. (2009a). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2009b). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jilid I. Jakarta: Prenhalindo.
- Robbins, S. P. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Bandung: Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Reformasi Birokrasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Siagian, S. P. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Simamora, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. (1997). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Yogyakarta: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Umar, H. (2003). *Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Jurnal

- Adi, I Gede Purnawan, Bagia, I. W., & dan Cipta, W. (2016). Pengaruh Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai, *4*(1).
- Dewi, Ni Luh Putu Ariesta Angga dan Utama, I. W. M. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja pada Karya Mas Art Gallery, *5*(9), 5494–5523.
- Dewi, Sri Kurniawati Padma dan Laras, T. (2014). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Mahasiswa (Kopma) di Kabupaten Sleman, *5*(1), 48–72.

- Diah, S. (2017). Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor PT. Kitadin Tenggarong Seberang, *5*, 5789–5802.
- Harlie, M. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan, *10*, 860–867.
- Ierhasy, Saumanda Tazilio, Lr, Prihatin dan Parapat, G. (2014). Pengaruh Komunikasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Pengawasan sebagai Variabel Moderating pada PT. Gas Negara (Persero) Tbk. SBU Distribusi Wilayah III Sumatera Bagian Utara, *17*.
- Jannah, Annita, Fitria, B. T., & dan Hadiat, E. (2014). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi, *8(2)*, 99–110.
- Kumara, I Wayan Sutya Edy dan Utama, I. W. M. (2016). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepemimpinan pada Hotel Satriya Cottages Kuta - Bali, *5(3)*, 1399–1428.
- Meryance, Rafani, Yudi dan Pratiwi, D. (2014). Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Pangkal Pinang, *1(1)*, 1–13.
- Munadiah, Malik, I. dan B. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu, *1*, 251–264.
- Rahman, Y. (2014). Pengaruh Efektivitas Komunikasi, Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Sampurna Rattan Carpet Industri Martapura, *10*.
- Safitri, E. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *1*.
- Sari, N. N. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda, *4(2)*, 620–630.
- Septiyani dan Sanny, L. (2013). Analisis Pengaruh Kompetensi Individu dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Beta Setia Mega, *4(9)*, 274–282.
- Simanjuntak, W. Y. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Riau Media Grafika / Tribun Pekanbaru, *2(2)*, 1–12.
- Sriwidodo, Untung dan Haryanto, A. B. (2010). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, *4*, 47 – 57.
- Triasmoko, Denny, Mukzam, Moch Djudi dan Nurtjahjono, G. E. (2014). Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri), *12(1)*.
- Untari, Siti dan Wahyuati, A. (2014). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *3*.
- Yani, Luh Putu Darmika, Susila, Gede Putu Agus Jana dan Bagia, I. W. (2016). Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan, *4*, 1–10.