

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

*Customer Service Representative* (CSR) adalah salah satu aktor dalam perusahaan yang langsung berhubungan dengan pelanggan. Citra perusahaan secara langsung dapat ditangkap oleh pelanggan melalui *Customer Service Representative*. Pelayanan yang diberikan *Customer Service Representative* kepada pelanggan dapat merepresentasikan bagaimana perusahaan Anda memperlakukan pelanggan. *Customer Service Representative* (CSR) merupakan penghubung antara perusahaan dengan pelanggan. Oleh karena itu, CSR sering disebut-sebut sebagai ujung tombak perusahaan karena CSR merepresentasikan bagaimana perusahaan menempatkan pelanggan dalam aktivitas bisnisnya. Kesan yang ditangkap oleh pelanggan melalui *Customer Service Representative* dapat mempengaruhi penjualan dan citra perusahaan di mata pelanggan. Maka, sekali saja pelayanan customer service mengecewakan pelanggan, akibatnya akan berpengaruh buruk pada persepsi pelanggan terhadap perusahaan sehingga perusahaan harus benar-benar memperhatikan bagaimana CSR mereka melayani pelanggan. (sumber: *kompasiana.com*)

CSR bertanggung jawab untuk melayani permintaan pelanggan dan memastikan bahwa masalah yang dialami oleh pelanggan telah diselesaikan. *Customer Service Representative* berinteraksi dengan pelanggan melalui berbagai media komunikasi antara lain: telepon, *email*, ataupun bertatap muka langsung. Di Indonesia, *Customer Service Representative* biasanya lebih sering menangani

permasalahan yang dikeluhkan pelanggan, misalnya keluhan pelanggan mengenai produk yang cacat dan tidak sesuai dengan jaminan kualitas yang diberikan oleh perusahaan. (sumber: *kompasiana.com*)

Sebagian besar perusahaan-perusahaan khususnya yang berorientasi terhadap kepuasan pelanggan pasti memiliki sebuah layanan *customer service* bagi pelanggannya. Layanan ini merupakan salah satu strategi perusahaan untuk lebih dekat dengan pelanggannya dengan cara memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Strategi tersebut dikembangkan untuk mendapatkan loyalitas pelanggan sehingga dapat bertahan dalam persaingan pasar yang semakin ketat akhir-akhir ini. Biasanya persepsi pelanggan terhadap perusahaan akan terbentuk dari cara pelayanan perusahaan tersebut. Dengan kondisi tersebut, maka perusahaan berlomba-lomba untuk meningkatkan ketrampilan dalam pemberian pelayanan *customer service* kepada pelanggan. Perusahaan yang mampu memberikan pelayanan *customer service* dengan baik akan mampu menguasai dan mendominasi pasar. Contohnya saja Pertamina yang mengusung *tagline* 3S (Senyum, Salam, Sapa) dalam pelayanannya, dan masih banyak lagi strategi-strategi yang dilakukan untuk mendapatkan loyalitas dan meningkatkan kepuasan pelanggan.(sumber: *kompasiana.com*)

Persaingan yang ketat saat ini mengacu pada pasar global, dan teknologi yang terus berkembang, khususnya dalam bidang telekomunikasi (Wilson dalam Roman et al., 2002). Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat dominan dalam kegiatan perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan sumber

daya manusia (SDM) atau karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Sebagaimana juga disampaikan oleh Samsudin (2006) bahwa sumber daya terpenting suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia, yaitu orang-orang yang merancang dan menghasilkan produk atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan perusahaan.

Mengingat pentingnya peningkatan sumber daya manusia dalam perusahaan, maka dalam mengoptimalkan kinerja karyawan diperlukan usaha dan strategi yang tepat. Menurut Mangkunegara (2009) Kinerja adalah suatu usaha yang meliputi sikap dan mental untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia sebanyak mungkin. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan tergantung dari sumber daya manusia yang dimiliki.

Adanya perubahan tersebut membutuhkan peningkatan keahlian dari tenaga penjual yang dapat diperoleh melalui *training* (Filipczak et al., dalam Roman et al.,2002). Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang (Simamora 2001). Sedangkan menurut Wibowo (2014) Pelatihan juga memiliki pengertian sebagai proses yang melibatkan sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran sehingga mereka dapat menggunakan dalam pelajaran. Berdasarkan kedua pelatihan tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan proses yang dibentuk demi meningkatkan kelebihan seseorang untuk digunakan dalam pekerjaannya. Jika

suatu perusahaan ingin bertahan, maka perusahaan harus memberikan perhatian yang besar terhadap *Customer Service Representativemereka*.

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan perusahaanmengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerjayang lebih besar dari karyawan (Hasibuan 2012).Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencermintakan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia (Handoko 2014). Kompensasi sangat penting bagi karyawan sebagai individu, karena upah merupakan suatu ukuran nilai atau karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Oleh karena itu, pimpinan perlu memperhatikan pemberian kompensasi yang diberikan kepada karyawan, agar *performancenya* dapat meningkat sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dalam mencapai tujuan dan keinginan perusahaan dan pimpinan.

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara 2002). Dalam mencapai hasil kerja yang berkualitas, perusahaan harus mampu memberikan pekerjaan yang sesuaikepada karyawannya dengan tingkat kemampuan yang berbeda-beda. Dari teori-teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan seseorang sesuai dengan tugas dan fungsi yang di bebankan kepadanya.Peningkatan kinerja *customer service* dalam perusahaan didukung oleh pelatihan dan kompensasi, sebab kinerja merupakan hasil dari perilaku kerja yang dimotivasi melalui sistem pelatihan dan pemberian kompensasi yang adil bagi karyawan (Wahyu Riandani

2015). Kinerja yang efektif dalam bekerja tidak muncul begitu saja, tetapi ada hubungan timbal balik karena begitu pentingnya maka kebanyakan pelatihan bertujuan membuat karyawan lebih baik dalam melakukan pekerjaan dan kompensasi mempunyai kekuatan mempengaruhi perilaku keanggotaan mereka dan kinerjanya. Oleh karena itu perlu di kembangkan suatu sistem pelatihan dan pemberian kompensasi yang tepat guna mengembangkan sekumpulan prosedur yang memungkinkan perusahaan untuk menarik dan memotivasi karyawan agar berprestasi.

Kesimpulan dari latar belakang diatas adalah kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor pelatihan dan kompensasi. Prestasi kerja yang meningkat, berarti kinerja yang baik dan akan menjadi *feedback* bagi perusahaan atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya. Salah satu tujuan peneliti meneliti variabel tersebut agar dapat membantu perusahaan meneliti masalah dan menemukan solusi dari meningkatkan kinerja karyawan dengan melalui pelatihan dan pengaruh kompensasi.

Penelitian dilakukan di PT.Telkom(Persero), Tbk Unit Bagian Witel Semarang merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa penyelenggara layanan telekomunikasi. Perusahaan ini melayani berbagai pelanggan yang tinggal di Semarang dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat, dilakukan berbagai inovasi-inovasi yang dapat membuat pelanggan semakin setia menggunakan produk perusahaan. Dalam upaya untuk memberikan

pelayanan yang terbaik dan memuaskan kepada pelanggannya, PT. Telkom Indonesia membentuk program pengembangan SDM yang menjadi prioritas utama dalam upaya mendukung strategi pembangunan jangka panjang perusahaan dan berkomitmen dalam mengembangkan ketrampilan dan kompetensi karyawan pada setiap jenjang dan jaringan kantor di seluruh Indonesia. Oleh karena itu agar kinerja Regional baik didukung dari kantor Witel. Hal ini juga menjadi salah satu upaya agar setiap kantor Regional yang tersebar di seluruh Indonesia memiliki standar yang sama.

Untuk lebih mengetahui gambaran tingkat kinerja pegawai pada PT. Telkom (Persero), Tbk Witel Semarang, peneliti melakukan wawancara dengan bagian *Customer Care* dan mendapatkan beberapa data diantaranya adalah tingkat pencapaian nilai kinerja karyawan. Berikut adalah tabel kinerja CSR di PT. Telkom (Persero), Tbk Witel Semarang dari tahun 2017 sampai tahun 2019.

**Tabel 1.1**  
**Data Kinerja CSR Plasa Telkom Witel Semarang**

		2017	2018	2019
		Rata-rata	Rata-rata	Rata-rata
SEMARANG	SEMARANG I	3,88	3,23	3,43
	SEMARANG II	3,01	3,42	3,22
	UNGARAN	2,49	2,41	2,31
	AMBARAWA	3,04	3,30	3,14
	KENDAL	3,26	3,86	3,36
	RATA-RATA	3,14	3,24	3,10

*Sumber: Unit Customer Care PT. Telkom Witel Semarang, 2019*

Keterangan:

4,00-5,00: Sangat Baik

2,00-2,99: Cukup Baik

3,00-3,99: Baik

1,00-1,99: Kurang Baik

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja CSR Telkom Witel Semarang dimana pada tahun 2019 rata-rata keseluruhan Witel Semarang menurundari tahun 2017 dan 2018 sedangkan untuk rata-rata tiap Plasa sendiri untuk Plasa Semarang I dan Plasa Ungaran mengalami penurunan kinerja CSR pada setiap tahunnya sedangkan untuk Plasa lainnya mengalami fluktuatif namun Plasa Ambarawa dan Kendal yang mengalami penurunan drastis di tahun 2019. Dari data tersebut menunjukkan walaupun rata-rata keseluruhan Plasa masih dalam kategori baik namun tetap terjadi penurunan terlebih di tahun 2019, selain itu juga CSR belum mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai target dimana target yang baik seharusnya berada di kategori sangat baik atau rata-rata minimal 4,00.

Tabel kinerja diatas dinilai melalui beberapa aspek penilaian yaitu keluhan pelanggan yang terselesaikan/tidak, CSR berhasil/tidak untuk menawarkan produk lain ke pelanggan. Serta penilaian kinerja CSR untuk setiap plasa tersebut berpengaruh untuk kinerja Witel Semarang sendiri jika setiap Plasa kinerjanya tinggi maka kinerja Witel Semarang pun tinggi begitu pula sebaliknya, lalu berpengaruh juga untuk kinerja Regional IV untuk wilayah Jateng dan DIY nantinya. Oleh karena itu CSR setiap Plasa di Witel Semarang memiliki peran penting untuk meningkatkan kinerja Telkom.

Dari permasalahan yang telah peneliti paparkan diatas, kinerja yang rendah tersebut diduga disebabkan dari beberapa faktor yang dari keberhasilan pelatihan kerja dan tingkat pemberian kompensasi.

Menurut Handoko (2014) pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Maka dari itu pelatihan merupakan hal yang wajib karena hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kompetensi serta berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Dan pelatihan merupakan salah satu usaha yang dilakukan perusahaan agar kinerja terus meningkat. Sebagai salah satu perusahaan bisnis yang bergerak dibidang pelayanan komunikasi, Telkom dituntut untuk memberikan pelayanan yang ramah dan bermutu, salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan untuk menambah keterampilan dalam melayani pelanggan dengan baik dan memberikan informasi produk dengan rinci. Keterampilan CSR dapat dilihat saat melayani pelanggan di Plasa, selain itu sering diadakan monitoring pelayanan melalui kuesioner kepuasan pelanggan yang diberikan kepada pelanggan Telkom saat berkunjung ke Plasa.

Untuk mengetahui kondisi pelatihan pada pegawai PT Telkom Witel Semarang dapat dilihat dari tabel pelatihan pegawai.

**Tabel 1.2**  
**Data Pelatihan di Plasa Telkom Witel Semarang**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah CSR</b>	<b>CSR yang mengikuti pelatihan dan lulus</b>	<b>Persentase (%) CSR terlatih dan lulus</b>
2019	132 orang	115 orang	87,1
2018	128 orang	112 orang	87,5
2017	128 orang	105 orang	82,0

*Sumber: Unit Customer Care PT. Telkom Witel Semarang, 2019*

Dari tabel 1.2 dapat dilihat bahwa tingkat pelatihan di PT Telkom Witel Semarang untuk tahun 2017 dari 128 orang CSR hanya 105 orang CSR yang mengikuti pelatihan dan dikatakan lulus, di tahun 2018 dari 128 orang CSR hanya 112 orang CSR dan di tahun 2019 dari 132 orang CSR hanya 115 orang CSR

yang mengikuti pelatihan dan lulus, dari data ini mengatakan bahwa setiap tahunnya tidak semua CSR mengikuti pelatihan dan lulus dari target perusahaan yaitu 90% peserta dan hal ini dapat berpengaruh dengan kinerja CSR itu sendiri karena pelatihan merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja.

Tahapan pelatihan CSR sendiri setelah melewati tahapan seleksi para CSR mengikuti Inisial Training selama beberapa hari lalu magang di plasa tertentu selama 1-2 minggu setelah itu CSR mengikuti Pelatihan Sertifikasi (*Telkom Certified Customer Care*) yang dimana dipelatihan tersebut mengajarkan *softskill* seperti cara melayani pelanggan sesuai dengan SOP (*Standart Operation Procedure*) lalu *hardskill* yang mengajarkan CSR untuk mengoperasikan komputer dan layanan aplikasi di plasa telkom, ada *building character* yang mengajarkan CSR bagaimana membangun karakter yang baik karena tugas CSR selalu bertatap muka dengan pelanggan jadi CSR harus dituntut memiliki karakter yang baik, lalu diajarkan bagaimana menjaga *networking* dan mengatur *financial* yang baik.

Hal tersebut secara tidak langsung membuat pelatihan menjadi faktor penting untuk CSR agar CSR terlatih sehingga pelayanan baik dan kinerja meningkat sesuai target, namun tidak semua CSR mengikuti pelatihan dan lulus. Berdasarkan wawancara dengan beberapa CSR mengatakan bahwa masih ada kendala yang dirasakan, misalnya seperti instruktur yang dinilai kurang berkompeten dalam memberikan materi pelatihan sehingga masih banyak yang belum tersampaikan serta instruktur yang kurang memotivasi pesertanya. Hal lainnya dikarenakan ada beberapa CSR yang belum lulus ditahap *inisial training*, atau belum berkompeten pada saat magang dan CSR yang belum lulus tersebut

akan mengikuti pelatihan kembali dengan bersyarat.

Pemberian kompensasi sangat penting bagi perusahaan, selain untuk menghargai kinerja karyawan, kompensasi diberikan untuk mempertahankan karyawan serta mengurangi turnover. Menurut Sedarmayanti (2011) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas kerja mereka. Untuk mengetahui kondisi pemberian kompensasi pada PT. Telkom Witel Semarang dapat dilihat dari tabel dibawah ini berdasarkan hasil kuesioner pra survei pada 25 responden.

**Tabel 1.3**  
**Hasil Kuesioner Pra Survei dan Wawancara mengenai Kompensasi pada CSR**

Intensif dan Bonus	Frekuensi	Persentase (%)
CSR merasa pemberian bonus dan intensif kurang tepat waktu	19	76
Jumlah	25	100

**Tabel 1.4**

<i>Reward</i> atau Penghargaan	Frekuensi	Persentase (%)
CSR merasa kurang diberireward/penghargaan	17	68
Jumlah	25	100

Dari Tabel 1.3 dan Tabel 1.4 yang berisi hasil kuesioner pra survei yang dibuat oleh peneliti berisi 5 pertanyaan mendasar dari pemberian gaji pokok, bonus dan intensif, tunjangan, *reward* atau penghargaan dan apakah mencukupi kebutuhan terhadap 25 CSR di beberapa Plasa Telkom dan jawaban terbanyak yaitu kendala terhadap pemberian bonus dan intensif juga pemberian *reward*/penghargaan.

Berdasarkan wawancara kepada beberapa CSR juga menjelaskan bahwa waktu pemberian intensif masih tidak tepat pada waktunya, karena waktu pemberian terkadang telat beberapa hari yang seharusnya diberikan setiap bulan

dan beberapa pegawai juga menyatakan pemberian *reward* atau penghargaan pada pegawai masih kurang efektif dilaksanakan, tidak ada penghargaan apresiasi CSR terbaik setiap bulan nya.

Berdasarkan latar belakang diatas serta melihat betapa pentingnya pelatihan kerja dan pengaruh kompensasi pada karyawan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Customer Service Representative PT. Telkom (Persero), Tbk Wilayah Telekomunikasi Semarang)”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Menurut Sugiyono (2016) masalah merupakan penyimpangan antara yang seharusnya terjadi dengan yang benar terjadi antara teori dengan praktik, antara aturan dengan pelaksanaan, dan antara rencana dengan pelaksana. Harapan PT. Telkom (Persero), Tbk Witel Semarang adalah mempunyai pekerja di bagian CSR yang kinerja nya tinggi. Namun realitanya berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa beberapa witel kinerjanya menurun dan rata-rata untuk keseluruhan Witel Semarang pada tahun 2017 mengalami penurunan lalu mengalami peningkatan pada tahun 2018. Dan rendahnya kinerja CSR didukung dengan fakta pelatihan kerja yang kurang maksimal yang dilihat dari Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pada tahun 2017 juga belum semua CSR mengikuti pelatihan dan terlatih. Rendahnya kinerja PT. Telkom Witel Semarang juga relevan dengan fakta yang menunjukkan lemahnya tingkat kompensasi dari Tabel 1.3 yang menunjukkan bahwa pemberian intensif dan bonus kurang memadai begitu juga di Tabel 1.4 yang menunjukkan bahwa *reward* dan penghargaan masih kurang memadai.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka bisa dirumuskan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja *Customer Service* pada PT. Telkom (Persero), Tbk Witel Semarang?
2. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja *Customer Service* pada PT. Telkom (Persero), Tbk Witel Semarang?
3. Bagaimana Pelatihan Kerja dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja *Customer Service* pada PT.Telkom (Persero), Tbk Witel Semarang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari latar belakang dan rumusan masalah peneliti maka dibuatnya sebuah tujuan penelitian untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja *Customer Service* pada PT. Telkom (Persero), Tbk Witel Semarang.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja *Customer Service* pada PT. Telkom (Persero), Tbk Witel Semarang.
3. Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja *Customer Service* pada PT.Telkom (Persero), Tbk Witel Semarang.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi berbagai pihak, yakni:

1. Bagi Peneliti

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah didapatkan dalam dunia perkuliahan untuk diimplementasikan dalam dunia kerja

yang sebenarnya. Sebagai sarana untuk membandingkan teori yang sudah diterima di perkuliahan dengan kenyataan yang ada di lapangan.

2. Bagi PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk.

- a. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan terutama dalam hal pengelolaan manajemen SDM dan segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.
- b. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan baik dari sisi karyawan atau pekerja sampai dengan kinerja karyawan dan tanggapan karyawan terhadap berbagai aturan atau kebijakan yang dibuat perusahaan.
- c. Perusahaan dapat mengambil langkah perbaikan untuk bagian-bagian atau program perusahaan yang masih belum maksimal dan mempertahankan atau melanjutkan program yang telah berhasil.

3. Bagi Pihak Lainnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan bahan referensi tambahan serta acuan kepada pembaca dan pihak lain yang ingin meneliti permasalahan kinerja karyawan dan faktor-faktor lain dan juga yang membutuhkan serta bisa digunakan dalam penelitian selanjutnya.

## **1.5 Kerangka Teori**

### **1.5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia

(MSDM).Mangkunegara (2001) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan mengatakan bahwa: Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pembangunan individu pegawai. Sedangkan menurut Handoko (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Hasibuan (2005) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

## 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

## 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

## 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

## 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

## 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Organisasi memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

## 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan

program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 tahun 1964.

Dari uraian di atas mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, dapat dijadikan suatu tahapan-tahapan yang saling berkaitan dan menunjang satu sama lain. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung dari sikap dan pekerjaan seluruh anggota, baik pimpinan maupun karyawan pada suatu perusahaan.

#### **1.5.2 Pelatihan Kerja**

Pelatihan merupakan proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya karyawan dapat melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar. Pelatihan memusatkan diri pada kebutuhan khusus dalam pekerjaan dimana tujuannya untuk memperbaiki kinerja dari tugas terakhir, meminta untuk melaksanakan tugas yang pejabatnya belum terbiasa atau menyiapkan individu untuk perubahan yang mungkin terjadi.

Definisi pelatihan yang berwawasan luas dirumuskan oleh Komisi Tenaga Kerja adalah suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan, atau tingkah laku keahlian melalui pengalaman untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sejumlah kegiatan. Tujuannya dalam situasi kerja, untuk mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi saat ini dan mendatang. Sedangkan menurut studi yang dilakukan Tall dan Hall Usmara (2002) menghasilkan kesimpulan bahwa dengan mengombinasikan berbagai macam faktor seperti teknik pelatihan yang benar, persiapan dan perencanaan yang matang, serta komitmen terhadap esensi pelatihan, perusahaan dapat mencapai manfaat kompetensi yang sangat besar di dalam pasar yang sangat ketat.

Menurut Mangkuprawira (2015) menjelaskan bahwa pelatihan adalah suatu usaha/upaya perusahaan untuk karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan karyawan yang ditekankan pada program agar dapat melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara efektif dan efisien.

Dan menurut Dessler (2006) bahwa pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dan menurut Mondy (2008) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan aktivitas – aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini. Dari uraian berikut didefinisikan bahwa pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja pada perusahaan demi

meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi perusahaan.

Pada dasarnya tujuan pelatihan yaitu mengembangkan karyawan untuk terampil, terdidik, dan terlatih secara professional dan siap pakai dalam bidangnya masing – masing dan menurut Mangkunegara (2005), tujuan pelatihan adalah :

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan.
8. Menghindarkan keseragaman.
9. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan.

Menurut Dessler (2006) ada lima langkah yang harus dilakukan dalam upaya pengembangan program pelatihan, yaitu :

1. Menganalisa Kebutuhan Pelatihan

Ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, yaitu :

- a. Analisis Kebutuhan Organisasi

Dalam langkah ini yang perlu dianalisis adalah tujuan dari organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan organisasi sebenarnya. Analisis organisasi dapat dilakukan dengan cara mengadakan survey mengenai sikap karyawan terhadap kepuasan kerja, persepsi dan sikap karyawan. Disamping itu dapat

pula menggunakan *turn over*, absensi, kartu pelatihan, daftar perkembangan dan data perencanaan karyawan.

b. Analisis Kebutuhan Pekerjaan

Analisis ini adalah untuk menganalisis pekerjaan yang harus dilakukan dalam setiap jabatan. Uraian tugas dan persyaratan standar untuk kerja merupakan dua hal yang dapat dipelajari dari perilaku peran tersebut. Pekerjaan tersebut secara efektif dapat dilakukan dengan menentukan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan.

c. Analisis Kebutuhan Karyawan

Analisis ini adalah analisis terhadap karyawan perusahaan, yaitu menganalisis apakah karyawan kurang persiapan dalam melakukan pekerjaannya atau kurang di dalam kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dapat menentukan karyawan-karyawan yang merencanakan instruksi. Merencanakan instruksi digunakan untuk memutuskan, menyusun dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan, dan aktivitas yang menggunakan teknik, dengan pelatihan kerja langsung dan mempelajarinya dibantu dengan computer.

d. Validasi

Dimana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili.

e. Implementasikan Program

Implementasi program adalah menerapkan program itu, yaitu dengan melatih karyawan yang ditargetkan.

2. Mengevaluasi Program Pelatihan

Evaluasi pelatihan adalah membandingkan hasil–hasil setelah pelatihan dengan tujuan yang diharapkan para manajer, pelatih, serta peserta pelatihan. Adapun tingkat penilaian/ evaluasi pelatihan yang dapat digunakan yaitu:

a. Reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan

Reaksi peserta terhadap isi dan proses dapat diukur dengan cara menanyakan kepada peserta apakah menyukai program pelatihan, program pelatihan dirasakan bermanfaat, mudah dipahami dan dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan diketahui dengan mengukur seberapa besar tambahan pengetahuan yang diperoleh setelah pelatihan dilakukan. Ini dapat dilakukan dengan mengadakan *pretest* yakni tes sebelum pelatihan dan *post test* yakni tes sesudah pelatihan.

b. Perubahan perilaku

Perubahan perilaku diketahui dengan mengukur perubahan perilaku setelah pelatihan dilakukan. Hal ini memang tugas yang sulit tetapi dapat dilakukan dengan cara menanyakan langsung kepada atasannya, rekan kerjanya ataupun melakukan pengamatan di lapangan.

3. Perbaikan pada organisasi

Perbaikan pada organisasi dapat dilihat dari perputaran kerja yang menurun, kecelakaan kerja yang semakin rendah, menurunnya ketidakhadiran, dan penurunan biaya proses.

Untuk Indikator - indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013), yang dimana diantaranya:

### 1. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

### 2. Materi Pelatihan

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

### 3. Metode Yang Digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan *games*, latihan dalam kelas, *test*, kerja tim dan *study visit* (studi banding).

### 4. Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

### 5. Kualifikasi Pelatih (Instruktur)

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

### 1.5.3 Kompensasi

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif di banding dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya. Dan menurut Alex S. Nitisemito (1986), arti kompensasi adalah suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

Menurut Hasibuan (2017) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Menurut Nawawi (2011) ada beberapa bentuk-bentuk kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua bentuk besar yaitu:

1. Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.

2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2017) antara lain :

- a. Ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan.
- b. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dan pekerjaan menjadi berkualitas.
- c. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
- d. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
- e. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layakserta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relative kecil.
- f. Disiplin, dengan pemberian jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- g. Menghargai prestasi kerja, suatu penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan.

Ada pula faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi yang diujarkan menurut Sutrisno (2009) organisasi atau perusahaan dalam menentukan besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh:

1. Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja

Permintaan tenaga kerja artinya pihak perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja, maka secara otomatis kompensasi relatif tinggi. Penawaran tenaga kerja artinya pihak individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif lebih rendah.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar

Bahwa ukuran besar kecilnya kompensasi yang akan diberikann kepada karyawan akan sangat tergantung kepada kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya kompensasi untuk karyawannya.

3. Serikat buruh atau organisasi karyawan

Pentingnya eksistensi karyawan dalam perusahaan, maka karyawan akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas kesemena-menaan pimpinan dalam memberdayakan karyawan. Dalam hal ini muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuannya tanpa ada karyawan. Dengan demikian maka akan mempengaruhi besarnya kompensasi.

4. Produktivitas kerja/prestasi kerja karyawan

Kemampuan karyawan dalam menghasilka prestasi kerja akan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan diterima karyawan.

5. Biaya hidup

Tingkat biaya hidup disuatu daerah akan menentukan besarnya kompensasi.

#### 6. Posisi atau jabatan karyawan

Tingkat jabatan yang dipegang karyawan akan menentukan besar kecilnya kompensasi yang akan diterimanya, juga berat ringannya beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan.

#### 7. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja

Pendidikan dan pengalaman berperan dalam menentukan besarnya kompensasi bagi karyawan. Semakin tinggi pendidikan karyawan dan semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin tinggi pula kompensasinya.

#### 8. Sektor pemerintah

Pemerintah sebagai pelindung masyarakat berkewajiban untuk menerbitkan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan/organisasi, serta instansi-instansi lainnya, agar karyawan mendapatkan kompensasi yang adil dan layak, seperti dengan dikeluarkannya kebijakan pemerintah dalam pemberian upah minimum bagi karyawan.

Menurut Samsudin (2006) terdapat indikator-indikator untuk mengukur variabel kompensasi, antara lain:

##### 1. Kompensasi materiil:

- a. Kesesuaian gaji pokok sesuai dengan harapan karyawan
- b. Upah lembur sesuai dengan waktu yang dibebankan
- c. Intensif/bonus sesuai dengan pencapaian kerja
- d. Tunjangan sesuai dengan posisi kerja

##### 2. Kompensasi non materiil:

- a. Pujian pimpinan terhadap tindakan prestatif
- b. Kebijakan cuti yang baik

#### **1.5.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja merupakan hasil yang sangat penting untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Kinerja dapat berjalan baik apabila karyawan mendapatkan pelatihan dan pengembangan, mendapatkan gaji sesuai harapan, lingkungan yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama, mendapatkan bantuan karir, serta mendapatkan umpan balik dari perusahaan. Menurut Mangkunegara (2002) kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Hasibuan (2007) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Pendapat ini lebih menitikberatkan pada aspek individual atau personal, di mana kinerja yang dimaksud adalah kinerja pegawai atau karyawan yang diukur melalui prestasi yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Mathis & Jackson (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan
2. Keinginan atau minat seorang karyawan dalam bekerja
3. Lingkungan yang ada di sekitar karyawan

Oleh karena itu, agar memiliki kinerja yang baik seorang karyawan harus berkeinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor tersebut kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan (Mathis dan Jackson, 2002). Mereka juga mengungkapkan sejumlah kondisi yang harus dipenuhi agar memperoleh kinerja karyawan yang maksimal dalam setiap perusahaan, salah satunya yaitu budaya organisasi yang kuat yang memperkokoh manajemen SDM. Selain itu, Gibson (2003) juga mengemukakan ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu :

a. Faktor individu

Faktor individu meliputi: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

b. Faktor psikologis

Faktor psikologis meliputi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja, komitmen dan kepuasan kerja

c. Faktor Organisasi

Faktor organisasi meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan (*reward system*). Kinerja seorang karyawan yang baik apabila:

1. Mempunyai keahlian yang tinggi
2. Kesiediaan untuk bekerja
3. Lingkungan kerja yang mendukung

Selain itu ditentukan pula oleh keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Kinerja individu juga dapat meningkat jika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tingkat kemampuannya sehingga dapat menghasilkan hasil kerja yang berkualitas.

Menurut Mangkunegara (2002), karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Dan kinerja karyawan dapat diukur menurut Bangun (2012) berpendapat bahwa pengukuran kinerja seseorang dapat diukur melalui indikator:

#### 1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

## 2. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam organisasi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut oleh suatu pekerjaan tertentu.

## 3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lain. Jadi, apabila pekerjaan tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

## 4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

## 5. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan kerjasama antar rekan kerja.

### **1.5.5 Hubungan Antar Variabel**

#### **1.5.5.1 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan berisi tentang hal-hal yang terkait dengan pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Pelatihan yang baik akan menjelaskan secara detail bagaimana suatu pekerjaan harus diselesaikan dan bagaimana prosesnya. Jika karyawan sudah paham dan menguasai proses pekerjaan yang dia miliki, maka kinerja karyawan juga akan meningkat karena

karyawan tersebut akan lebih mudah dalam mengerjakan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Rahmah Ismail dan Zulridah Mohd Noor (2010), yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, dan kebiasaan pekerja menjadi lebih baik sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

#### **1.5.5.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi merupakan pemberian dari perusahaan terhadap karyawan baik yang sifatnya materi maupun non materi sebagai imbalan atas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Kompensasi bermanfaat untuk menarik tenaga kerja atau karyawan baru, mempertahankan karyawan lama yang berkualitas, untuk memotivasi karyawan supaya bekerja dengan lebih baik, lebih giat, disiplin, dan mengembangkan kompetensinya demi tercapainya tujuan perusahaan. Organisasi/perusahaan perlu memberikan imbalan (reward) pada karyawan yang telah mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas karena usahanya tersebut dihargai. Sistem kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang adil. Pemberian kompensasi harus dipertimbangkan dan disesuaikan dengan kuantitas, kualitas, dan manfaat jasa yang dipersembahkan atau diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Kompensasi dapat juga berupa hadiah atau penghargaan terhadap karyawan. Karyawan yang berprestasi dan mempunyai keahlian, kemampuan atau keterampilan yang lebih menonjol dibandingkan karyawan lain serta karyawan yang mempunyai kinerja bagus, rajin dan disiplin sudah seharusnya mendapatkan apresiasi dari perusahaan berupa hadiah atau penghargaan. Kompensasi semacam ini akan memberikan dorongan karyawan untuk terus berprestasi. Karyawan akan

merasa usaha yang dilakukannya dalam bekerja untuk perusahaan dibayar atau dihargai setimpal dengan kompensasi yang diterimanya sehingga karyawan akan merasa puas. Sebaliknya, apabila perusahaan tidak menerapkan sistem kompensasi secara adil dan baik maka karyawan akan merasa dirugikan. Penelitian yang dilakukan oleh Indriyani (2009) menjelaskan bahwa kompensasi baik finansial maupun nonfinansial terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi berupa gaji yang adil maupun hadiah atau penghargaan atas prestasi karyawan akan membuat karyawan merasa puas dengan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, karena usaha, pengorbanan, dan jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan dihargai secara setimpal.

#### **1.5.5.3 Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Sunyoto, 2013). Untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal, diperlukan kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Kemampuan karyawan tanpa adanya kemauan untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya tidak akan mungkin bisa mencapai kinerja yang tinggi, begitupun sebaliknya adanya kemauan tanpa kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan tidak mungkin mencapai hasil yang memuaskan. Dalam hal ini perusahaan harus melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas SDM karyawannya dan juga memberikan dorongan agar karyawan mau bekerja dengan kemampuan optimalnya. Dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia

diharapkan karyawan dapat bekerja secara produktif dan profesional sehingga kinerja yang dicapainya diharapkan akan lebih memuaskan sesuai standar kerja yang dipersyaratkan. Perusahaan juga harus memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan sebagai timbal balik atas kinerjanya, hal ini dilakukan agar karyawan merasa terdorong untuk mau bekerja keras sehingga mampu mencapai produktivitas yang tinggi. Pelatihan merupakan suatu upaya perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Dengan adanya kegiatan pelatihan, karyawan memiliki kesempatan untuk menyerap pengetahuan atau nilai-nilai baru, sehingga dengan pengetahuan baru tersebut para karyawan

### 1.5.6 Penelitian Terdahulu

**Tabel 1.5**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Penulis	Populasi/Sampel & Teknik Sampling	Hasil
1.	PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA BHAGASASI	Lucky Adrian Wibowo	Populasinya 36 orang karyawan perusahaan daerah air minum tirta bhagasi dan teknik sampling jenuh	Pelatihan kerja dan Kompensasi dinyatakan secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
2.	PENGARUH KOMPENSASI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PT AUDIO SUMITOMO TECHNOLOGY (AST) INDONESIA)	Risha Faiq Fakhri	Populasinya adalah karyawan tetap PT. AST Indonesia yang berjumlah 79 orang dan teknik sampling simple random	Pelatihan kerja dan Kompensasi dinyatakan secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
3.	ANALISIS PENGARUH PROGRAM PELATIHAN, KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK X CABANG Y	Iffah Afifah	Populasinya adalah karyawan bank X bagian <i>front liner</i> yang berjumlah 50 orang dan teknik sampling jenuh	Pengaruh Pelatihan, Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan sebesar 56,2% sedangkan sisanya 43,8% dipengaruhi

				oleh variabel-variabel lainnya
4.	PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT POS INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG BOYOLALI	Raka Wicaksana	Populasinya adalah 41 Karyawan PT. Pos Indonesia cabang Boyolali dan teknik sampling jenuh	Variabel Pelatihan kerja dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 32,6% dan sisanya 67,4% dipengaruhi oleh variabel lain dari penelitian ini
5.	PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA GURU SMK SWASTA DI GADINGREJO MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL <i>INTERVENING</i>	Astri Yatnasari	Populasinya adalah 187 guru SMK Swasta Gadingrejo dan teknik sampling total seluruhnya jenuh	Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Kinerja guru, sedangkan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Analisis terhadap riset terdahulu dapat disimpulkan bahwa hubungan atau pengaruh X1 dengan Y kelima riset diatas menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif. Sedangkan untuk hubungan atau pengaruh X2 dengan Y keempat riset diatas menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif satu riset menunjukkan tidak berpengaruh. Dan untuk hubungan atau pengaruh X1 dan X2 terhadap Y menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif.

### 1.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan sementara yang diajukan untuk memecahkan suatu masalah, atau untuk menerangkan suatu gejala (Donald Ary,

1992). Berdasarkan hubungan antara tujuan penelitian serta kerangka pemikiran teoritis terhadap perumusan masalah, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh yang positif antara Pelatihan Kerja terhadap Kinerja *Customer Service*.

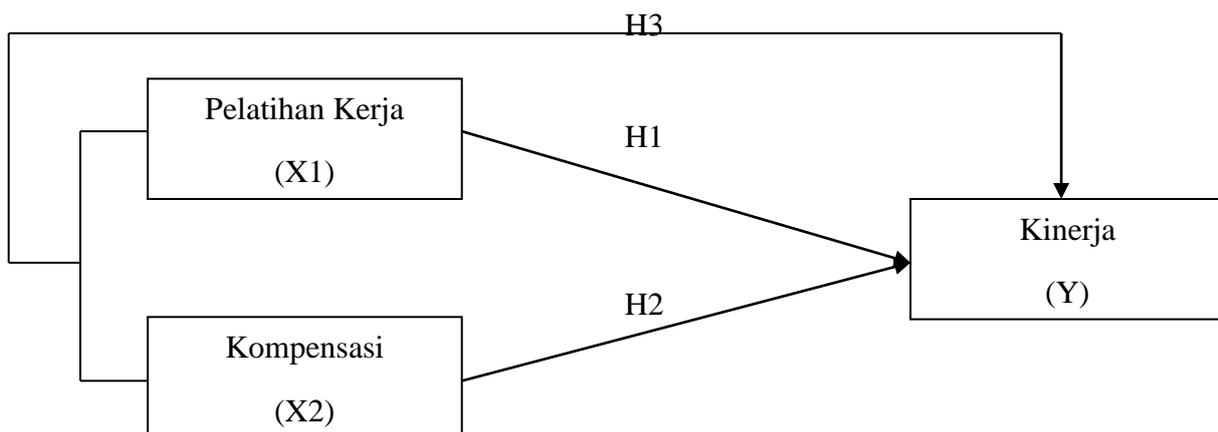
H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh yang positif antara Kompensasi terhadap Kinerja *Customer Service*.

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh yang positif antara Pelatihan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja *Customer Service*.

Untuk memperjelas rumusan hipotesis di atas maka perlu dibuat model hipotesis untuk menggambarkan pengaruh variabel bebas (Independent Variable) yaitu Pelatihan Kerja (X<sub>1</sub>) dan Kompensasi (X<sub>2</sub>) dengan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat (Dependent Variabel).

**Gambar 1.1**

Skema Hipotesis



### 1.7 Definisi Konsep

Dalam suatu penelitian perlu dilakukan pendefinisian terhadap variabel-variabel yang akan digunakan dalam pembahasan masalah. Hal ini dimaksud agar dalam

pembahasan masalah yang hendak diteliti atau dibahas dapat terarah dan jelas batasannya. Adapun definisi konsep yang digunakan adalah :

### **1.7.1 Pelatihan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2013) Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

### **1.7.2 Kompensasi**

Menurut Samsudin (2006) Kompensasi mengandung arti yang lebih luas dari pada upah atau gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial maupun non-finansial.

### **1.7.3 Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2006) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan.

## **1.8 Definisi Operasional**

Definisi operasional digunakan untuk menyelaraskan persepsi dalam mengaplikasikan variabel-variabel penelitian di lapangan. Adapun definisi operasional untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### **1.8.1. Pelatihan Kerja**

Pelatihan menunjukkan upaya perusahaan untuk karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan agar efektif dan efisien. Dalam penelitian ini untuk mengukur variabel pelatihan di PT. Telkom Witel Semarang menggunakan indikator pelatihan kerja menurut Mangkunegara (2013) adalah:

a. Tujuan

Dengan diadakannya program pelatihan, diharapkan peserta mampu meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap atau tingkah laku

b. Sasaran

Program pelatihan tepat sasaran sesuai dengan yang dibutuhkan.

c. Waktu

Program pelatihan diadakan secara rutin.

d. Instruktur

Pelatih yang dipilih untuk memberikan pelatihan sudah sesuai dengan standar kualifikasi dan berkompeten dibidangnya.

e. Materi

Materi pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

f. Metode

Metode yang diberikan telah efektif dan efisien sesuai dengan komponen peserta pelatihan.

g. Peserta

Peserta pelatihan merupakan karyawan yang telah terseleksi berdasarkan kualifikasi.

### **1.8.2. Kompensasi**

Kompensasi adalah imbalan perusahaan baik itu dalam bentuk materiil maupun non materiil, yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atau kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dalam penelitian ini untuk mengukur variabel kompensasi PT. Telkom Witel Semarang menggunakan indikator menurut Samsudin (2006) antara lain:

1. Kompensasi materiil:

- a. Kesesuaian gaji pokok sesuai harapan karyawan
- b. Upah lembur sesuai waktu yang dibebankan
- c. Insentif/bonus sesuai dengan pencapaian kerja
- d. Tunjangan sesuai dengan posisi kerja

2. Kompensasi non materiil:

- a. Pujian pimpinan terhadap tindakan prestatif
- b. Kebijakan cuti yang baik

### **1.8.3. Kinerja Karyawan**

Kinerja Karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dalam penelitian ini untuk mengukur variabel kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Semarang menggunakan indikator menurut Robbins (2006) sebagai berikut:

- a. Disiplin kerja.
- b. Kemampuan memenuhi hasil pekerjaan sesuai kualitas dan kuantitas kerja.

- c. Memiliki tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaan.
- d. Mampu bekerjasama dengan rekan kerjanya.
- e. Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan memiliki inisiatif.
- f. Tingkat kesalahan pekerjaan.

## **1.9 Metode Penelitian**

Metode Penelitian adalah suatu cara, prosedur, atau langkah digunakan untuk mengumpulkan data, mengolah data, dan menganalisis data dengan teknik tertentu. Dan penelitian ini termasuk tipe penelitian eksplanatori. Penelitian Eksplanatori bersifat mendasar dan bertujuan untuk memperoleh keterangan, informasi, data mengenai hal-hal yang belum diketahui. Penelitian Eksplanatori yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan penjelasan mengenai hubungan (kausalitas) antar variabel, melalui penjelasan hipotesis. Pada penelitian ini minimal terdapat dua variabel yang dihubungkan dan penelitian ini berfungsi menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Adapun penelitian eksplanatori menurut Sugiyono (2014) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang mempengaruhi hipotesis. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan dijelaskan mengenai adanya hubungan interaktif atau timbal balik antara variabel pelatihan, variabel kompensasi, dan variabel kinerja CSR di Plasa Telkom Witel Semarang dan sejauh mana hubungan tersebut saling mempengaruhi.

### **1.9.1 Populasi dan Sampel**

#### **a. Populasi**

Populasi Sugiyono (2013) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang

dimaksud dalam penelitian ini adalah CSR PT. Telkom Witel Semarang yang berjumlah 132 orang.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini tidak seluruh populasi diambil, karena itu dalam penelitian ini digunakan sampel. Menurut Supranto sampel adalah sebagian dari populasi. sedangkan menurut Sugiyono sampel adalah bagian atau jumlah dan karateristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

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

Keterangan:

n =Ukuran sampel/ jumlah responden

N = Ukuran populasi

E= Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir;

$$e=0,1$$

$$n = 132 / 1+132(0,1)^2$$

$$= 132 / 1+132 (0,01)$$

$$= 132/ 1+1,32$$

$$= 132 / 2,32$$

$$= 56,9 > 57 \text{ Responden}$$

Sehingga sampel yang akan diambil dan dianalisa sebanyak 57 orang CSR dengan batas toleransi kesalahan yang ditetapkan adalah 10%.

### 1.9.2 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Cluster Random Sampling*. Menurut Azwar (2010) pengambilan sampel dengan cara kluster (*Cluster Random Sampling*) adalah melakukan randomisasi terhadap kelompok, bukan terhadap subjek secara individual. Peneliti menggunakan teknik ini disebabkan oleh Plasa Telkom Witel Semarang yang terdiri dari kluster-kluster Plasa. Kemudian berdasarkan random terhadap 5 Plasa Telkom Witel Semarang, maka diperoleh sampel sebagai berikut:

NO	Nama Plasa	Jumlah Sampel
1.	Plasa Semarang I (Pahlawan)	21 CSR
2.	Plasa Semarang II (Tantular)	9 CSR
3.	Plasa Ungaran	13 CSR
4.	Plasa Ambarawa	5 CSR
5.	Plasa Kendal	9 CSR

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2020*

### 1.9.3 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data yang meliputi data primer dan data sekunder.

#### 1. Data primer (Primary Data)

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden atau objek yang diteliti atau ada hubungannya dengan objek yang diteliti. Data tersebut bisa diperoleh langsung dari personel yang diteliti dan dapat diperoleh langsung dari

lapangan (Pabundu 2006). Data primer pada penelitian ini diperoleh dari karyawan PT.Telkom Regional IV Semarang yang telah mengisi kuesioner dan wawancara langsung terhadap karyawan.

## 2. Data sekunder (Secondary Data)

Adalah data yang diperoleh secara tidak langsung baik berupa dokumen perusahaan dan kepustakaan yang menunjang penelitian.

### **1.9.4 Teknik Pengumpulan Data**

#### 1. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data untuk melakukan studi pendahuluan menemukan permasalahan yang akan diteliti, dan juga untuk mengetahui hal – hal dari responden yang lebih mendalam.

#### 2. Kuesioner

Yaitu suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

#### 3. Studi Kepustakaan

Dilakukan dengan mempelajari teori – teori dan literatur mengenai hal – hal yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini, untuk membandingkan teori dengan kenyataannya.

### **1.9.5 Teknik Pengolahan Data**

#### 1. Pengeditan (*Editing*)

Yaitu proses pemeriksaan dan pengoreksian yang dilakukan setelah data terkumpul untuk mengetahui apakah jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan sudah lengkap atau belum.

## 2. Pemberian Kode (*Coding*)

Yaitu pemberian tanda, simbol, atau kode bagi yang masuk dalam kategori yang sama untuk diklasifikasikan dan dikelompokkan menurut kategori yang sudah ditetapkan.

## 3. Pemberian Skor (*Skoring*)

Yaitu kegiatan mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam data kuantitatif. Perolehan data tersebut akan dipergunakan dalam pengujian hipotesis.

## 4. Tabulasi (*Tabulating*)

Yaitu kegiatan menyajikan data dalam bentuk tabel. Maksud dalam penggunaan tabel ini adalah untuk memudahkan dalam menganalisis data yang diperoleh serta untuk memudahkan dalam penyajian dan pengolahan data tersebut.

### **1.9.6 Skala Pengukuran**

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif Sugiyono (2010).

Dalam penelitian ini menggunakan jenis skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan menggunakan skala Likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan Sugiyono (2010).

Penentuan nilai skor pada skala interval adalah sebagai berikut:

Pernyataan	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

## **1.9.7 Teknik Analisa Data**

### **1.9.7.1 Teknik Analisis**

#### 1. Analisis Kualitatif Data

Yaitu suatu analisis yang pengolahan datanya dalam bentuk uraian atau penggambaran tentang gejala atau fenomena yang sedang diteliti, terutama mengenai pelatihan kerja, kompensasi dan kinerja karyawan. Kemudian data yang diinterpretasikan sedemikian rupa dengan tetap mengacu pada teori yang melandasi penelitian ini. Penggunaan analisis dalam rangka penggambaran atau penjelasan tentang pengaruh yang ada.

#### 2. Analisis Kuantitatif

Yaitu analisis data yang berdasarkan pada perhitungan dan pengukuran variabel – variabel yang digunakan disertai dengan penjelasan terhadap hasil yang telah diperoleh dari perhitungan tersebut.

### **1.9.7.2 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah indikator yang dipakai dapat digunakan untuk mengukur variabel yang merupakan variasi yang memiliki nilai.

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2007). Suatu kuesioner dikatakan valid jika nilai korelasi  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistic sebagai berikut:

- Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
- Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka variabel tersebut tidak valid.
- Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel tetapi bertanda negatif, maka  $H_0$  akan tetap ditolak dan  $H_a$  diterima.

### 1.9.7.3 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner untuk mengukur variabel. Pengujian ini digunakan untuk mengukur apakah suatu kuesioner dapat dipercaya atau tidak sebagai hasil penelitian yang baik. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal ketika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam SPSS diberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic Cronbach Alpha( $\alpha$ ), suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $>$  0,60. Rumus Cronbach's Alpha :

$$r_{11} = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \delta_b^2}{\delta_t^2} \right]$$

Dimana :

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$K$  = Banyaknya butir instrumen

$\sum \delta b^2$  = Jumlah varians butir

$\delta t^2$  = Varians total

#### 1.9.7.4 Koefisien Korelasi

Uji korelasi dilakukan untuk melihat kuat atau tidaknya variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Rumus korelasi produk moment :

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :

$r_{XY}$  = Koefisien korelasi skor item dengan skor total (korelasi produk momen)

$\sum X$  = Jumlah X (skor item)

$\sum Y$  = Jumlah Y (skor total variabel)

$\sum XY$  = Hasil kali antara X dan Y

n = Jumlah sampel

Menurut Sugiyono(2010) disebutkan bahwa untuk menentukan keeratan hubungan/koefisien korelasi antar variabel tersebut, diberikan patokan-patokan sebagai berikut :

**Tabel 1.6**  
**Interpretasi Koefisien Korelasi**

<b>Interval</b>	<b>Tingkat</b>
<b>Koefisien</b>	<b>Hubungan</b>
0,00 – 0,199	sangat lemah
0,20 – 0,399	lemah
0,40 - 0,599	sedang
0,60 – 0,799	kuat
0,80 – 1,000	sangat kuat

*Sumber : Metode Penelitian Bisnis, Sugiyono, (2010)*

Apabila nilai  $r$  mendekati 0 artinya pengaruh yang dihasilkan oleh variabel independen terhadap variabel dependen adalah lemah. Sedangkan apabila nilai mendekati 1 artinya pengaruh yang dihasilkan oleh variabel independen terhadap variabel dependen adalah kuat.

#### 1.9.7.5 Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis ini digunakan untuk menyatakan hubungan antara masing – masing variabel secara parsial antara kompensasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap variabel terkait yaitu kinerja karyawan. Bentuk Umum persamaan regresi adalah :

$$Y = a + bX$$

Dimana :

$Y$  = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan

$a$  = Konstanta (nilai  $Y$  bila  $X = 0$ )

$b$  = Koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan dependen yang didasarkan pada variabel independent. Bila  $b$  (+) maka naik, dan bila (-) maka terjadi penurunan.

$X$  = Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu

#### 1.9.7.6 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi jenis ini merupakan pengembangan dari analisis regresi sederhana. Pada regresi berganda diperhitungkan variabel independen  $X$  yang jumlahnya lebih dari satu. Teknik analisis ini sangat tepat untuk meneliti pengaruh dari beberapa variabel independen  $X$  terhadap variabel dependen  $Y$ .

Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

$Y$  = Variabel dependen

$a$  = Konstanta (bilangan tetap)

$X_1, X_2$  (variabel independen)

$X_1$  = Variabel bebas pertama

$X_2$  = Variabel bebas kedua

$b_1$  = Koefisien regresi  $X_1$  terhadap  $Y$

$b_2$  = Koefisien regresi  $X_2$  terhadap  $Y$

#### **1.9.7.7 Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur kebenaran model analisis regresi. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Jika nilai  $R^2$  mendekati nilai satu (1), maka variabel independen ( $X$ ) semakin dekat hubungannya dengan variabel dependen ( $Y$ ), yang dapat diartikan bahwa variabel-variabel independen ( $X$ ) memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2005). Koefisien determinasi merupakan ukuran yang mencerminkan seberapa baik regresi. Sampel sesuai dengan data yang dibentuk dari formula persamaan regresi untuk mengukur kebenaran nilai analisa regresi. Dari koefisien determinasi ini dapat diperoleh suatu nilai untuk memperkuat besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variasi naik turunnya variabel dependen yang biasanya dinyatakan dalam presentase. Rumus yang digunakan adalah :

$$KD = (R^2) \times 100 \%$$

Keterangan :

KD = Koefisien Determinasi

$R^2$  = Determinasi

### 1.9.7.8 Uji *t-test* (Uji Signifikansi Parsial)

Uji *t-test* merupakan pengujian secara individual, pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara individual berpengaruh berarti atau tidak terhadap variabel terikat (Y) digunakan untuk menguji hipotesis 1 dan 2 dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana:

t = nilai t hitung atau uji t

r = koefisiensi korelasi sebagai nilai perbandingan

n = jumlah anggota sampel

Nilai t dari hasil perhitungan tersebut digunakan untuk menentukan hasil dengan langkah-langkah :

1. Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif.

$H_0 : \beta = 0$  artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen ( $X_1$ ), dan variabel ( $X_2$ ) secara individu terhadap variabel dependen (Y)

$H_a : \beta \neq 0$  artinya ada pengaruh antara variabel independen ( $X_1$ ) dan variabel ( $X_2$ ) secara individu terhadap variabel dependen (Y)

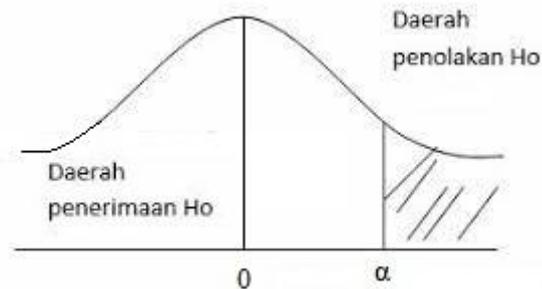
2. Menentukan tingkat keyakinan interval dengan signifikan  $\alpha = 0,1$  atau sangat signifikan 10 %.

3. Membandingkan antara t hitung dan t tabel

- $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila t hitung > t tabel, berarti ada pengaruh antara variabel ( $X_1$ ) dan variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel dependen (Y).

- $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel, berarti tidak ada pengaruh antara variabel ( $X_1$ ) dan variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel dependen ( $Y$ ).

**Gambar 1.2**



**Kurva Hasil Uji t (one tail)**

#### 1.9.7.9 Uji *F-Test* (Uji Signifikansi Simultan)

Uji *F* pada dasarnya menunjukkan apakah pengaruh secara bersama-sama variabel independent ( $X$ ) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel dependent ( $Y$ ). Untuk melakukan Uji *F*, dapat menggunakan rumus:

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana :

$R^2$  = koefisien korelasi berganda

$k$  = banyaknya variabel independen

$n$  = jumlah sampel

Langkah-langkah pengujian *F* adalah :

1. Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0$  :  $\beta_1 = 0$  artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen secara individu terhadap variabel dependen

$H_a : \beta_1 > 0$  artinya ada pengaruh antara variabel independen secara individu terhadap variabel dependen

2. Menentukan tingkat keyakinan interval dengan signifikan  $\alpha = 0,1$  atau sangat signifikan 10 %.
3. Membandingkan nilai statistik F dengan titik kritis menurut tabel
  - $H_0$  diterima apabila  $F \text{ hitung} \leq F \text{ tabel}$ , artinya variabel bebas (X) secara bersama tidak mempengaruhi variabel terikat (Y).
  - $H_0$  ditolak apabila  $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ , artinya variabel bebas (X) secara bersama mampu mempengaruhi variabel (Y).

**Gambar 1.3**  
**Kurva Hasil Uji F (*one tail*)**

