

## Bab II

### TINJAUAN TEORITIS DAN METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Tinjauan Teori

##### 2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### 2.1.1 Definisi Manajemen Sumber daya Manusia

Sumber daya manusia, merupakan potensi yang dimiliki oleh setiap individu untuk dapat berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan hidupnya. Schermerhorn, Hunt dan Osborn sebagaimana dikutip oleh Hutapea dan Thoha (2008:57) menyatakan bahwa Organisasi merupakan kumpulan orang yang bekerja sama dengan cara mendistribusikan pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu. Individu-individu ini haruslah dibina dan dikelola secara maksimal yang akan berujung pada kualitas kerja individu di dalam organisasi tersebut.

Di dalam setiap lingkungan organisasi baik itu swasta ataupun pemerintah, personil ataupun pegawai merupakan faktor penting dalam menunjang aktifitas organisasi. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya sangatlah tergantung pada kemampuan anggotanya dalam menyerap informasi dan mengimplementasikannya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Untuk dapat membina dan mengelola sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi, maka penerapan manajemen sumber daya manusia sangatlah dibutuhkan. Fungsi dari manajemen adalah membina dan mengarahkan orang lain sedemikian rupa sehingga dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen sumber daya manusia pada awalnya berkembang dari ilmu manajemen. Newman dan Terry sebagaimana dikutip Manulang dalam bukunya *Manajemen Personalialia* (2006:2) menyatakan bahwa "Manajemen

adalah fungsi yang berhubungan dengan memperoleh hasil tertentu melalui orang lain”.

Pendapat senada juga diungkapkan oleh Siagian dalam Samsudin (2006:18) menyatakan bahwa ”Manajemen adalah kemampuan dan ketrampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”.

Berawal dari ilmu manajemen dan semakin meningkatnya tuntutan akan kebutuhan tenaga kerja yang berkualitas, maka lahirlah ilmu baru yang merupakan turunan dari ilmu manajemen, yaitu manajemen sumber daya manusia.

Dale Yodar sebagaimana dikutip oleh Hasibuan dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2007:11) mengatakan “*Personel management is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship*” artinya manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja.

Sedangkan Flippo sebagaimana dikutip oleh Hasibuan ((2007:11) mengatakan “*Personel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished*” artinya manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Maksud dan tujuan dilaksanakannya fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah merencanakan dan pengorganisasian, memimpin dan mengarahkan, mengembangkan dan memberikan penghargaan terhadap karyawan dalam hubungan kerja sehingga tercapai tujuan organisasi, individu dan Sosial

Tujuan organisasi adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Samsudin (2006:31) menyatakan bahwa departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara:

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif
- c. Mengembangkan kualitas kinerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, dan memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawannya dengan berusaha meminimalkan kelemahan mereka.

Tujuan individu adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Apabila tujuan pribadi dan organisasi tidak sejalan, karyawan mungkin akan memilih untuk menarik diri atau keluar dari perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Sopiah dalam buku perilaku organisasional (2008:3) yang mengatakan bahwa tujuan yang sama merupakan dasar bagi individu untuk bergabung dan tujuanlah yang menjadi semangat individu untuk bekerja sama.

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu dalam memecahkan masalah-masalah sosial.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Aktifitas manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas bagi organisasi atau perusahaan.

Hasibuan (2007:21-23) memberikan pendapatnya tentang fungsi dari manajemen sumber daya manusia menjadi sebelas fungsi, yaitu:

1. Perencanaan:

Adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian:

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam organisasi.

3. Pengarahan:

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tujuan organisasi, individu dan sosial.

4. Pengendalian:

Pengendalian atau *controlling* adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan:

Pengadaan adalah proses penerimaan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

6. Pengembangan:

Pengembangan adalah proses peningkatan kemampuan dan ketrampilan pegawai melalui pelatihan dan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan.

7. Kompensasi:

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian:

Pengintegrasian adalah kegiatan mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan:

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama.

10. Kedisiplinan:

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Tanpa kedisiplinan maka tujuan organisasi akan sulit dicapai secara maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan atau organisasi. Pemberhentian ini diatur dalam Undang-undang No 12 tahun 1964.

## 2.2. Pendidikan dan Pelatihan

### 2.2.1. Definsi Pelatihan Dan Pendidikan

Pegawai yang berkualitas dalam arti sebenarnya maka pekerjaan yang dikerjakannya tentu menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki dari pekerjaan tersebut. Bermutu bukan hanya pandai tetapi memenuhi semua syarat kualitas yang dituntut pekerjaan itu sehingga pekerjaan itu dapat diselesaikan menurut standar kualitas yang ditetapkan atau diinginkan.

Fathoni dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2006:96) menyatakan bahwa dalam rangka pengembangan diri dibutuhkan Diklat agar setiap manusia sebagai pekerja menjadi profesional di bidang tugasnya. Lebih lanjut Diklat haruslah berorientasi pada hasil.

Pelatihan dan pendidikan (DIKLAT) merupakan salah satu sarana yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, serta untuk meningkatkan performa atau kinerja pegawai atau karyawan sehingga tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dapat dipenuhi. Pelatihan dan pendidikan memberikan tambahan berbagai pengetahuan, keahlian dan sikap yang diperlukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Flippo sebagaimana dikutip oleh Hasibuan (2007:70) mengatakan bahwa, "*Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job*". Hal ini diartikan bahwa pelatihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Jan Bella dalam Hasibuan (2007:70) menyatakan bahwa, "Pendidikan dan pelatihan adalah sama dengan pengembangan, yaitu merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis maupun manajerial". Lebih lanjut Bella menyatakan bahwa pendidikan lebih berorientasi pada teori, dilangsungkan dalam kelas, berlangsung lama dan

menjawab *Why*. Sedangkan latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab *How*.

Pelatihan dan pendidikan adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan kepada pegawai atau karyawan atau anggotanya yang bertujuan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan teoritis dan keahlian praktek yang akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai sehingga pegawai atau karyawan atau anggota organisasi dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif. Selain itu pelatihan yang dilakukan juga bertujuan untuk meningkatkan sikap, moral, dedikasi, pengabdian pegawai terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat bekerja.

Cushway dalam bukunya *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (2002:114) mengatakan bahwa pelatihan adalah proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar.

Omar Mohammad al-Thoumy al-Syaeban sebagaimana dikutip oleh Muhmidayeli dalam buku *Teori-teori Pengembangan Sumber Daya Manusia* (2007:64) menyatakan bahwa pendidikan merupakan usaha yang dilakukan untuk mengubah tingkah laku individu dalam kehidupan pribadi, masyarakat dan alam sekitarnya.

Matutina dalam bukunya *Manajemen Personalia* memberikan pendapatnya mengenai tujuan dari diadakannya pelatihan kepada pegawai selain untuk meningkatkan keahlian, kemampuan dan keterampilan, juga bertujuan untuk antara lain(1993:103-104):

1. Meningkatkan moral, dedikasi, pengabdian, mutu keahlian dan ketrampilan
2. Perbaikan dalam pelaksanaan fungsi pengawasan dan mempermudah penentuan standar pelaksanaan tugas

3. Untuk menentukan metode-metode perbaikan yang dapat ditempuh dan yang berorientasi ke masa depan
4. Memungkinkan mempertahankan pimpinan yang berkaliber tinggi dalam satuan organisasi
5. Mengurangi *labour turn over* atau untuk menstabilisasi pegawai
6. Menciptakan adanya pola berpikir yang sama
7. Ajang pembinaan karier pegawai

Michael et al dalam Mangkuprawira dan Hubies (2007:73) mengatakan terdapat tujuh maksud dari diadakannya pelatihan, yaitu: memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan, menghindari keusangan manajerial, menyelesaikan permasalahan, orientasi pegawai baru, penyiapan promosi dan keberhasilan manajerial serta memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal.

Dengan meningkatnya pengetahuan dan keahlian pegawai atau anggota organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja individu pegawai yang bersangkutan yang pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan aset perusahaan yang berharga dan harus dikembangkan secara berkesinambungan dalam sebuah sistem yang integral.

Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Kenney dan Reid sebagaimana dikutip oleh Goss dalam bukunya *Principles Of Human Resource Management* (1994:63) menyatakan bahwa,

*“Training should be an integral part of the work and development of any company or organization, large or small. After all, a company’s human resource are among it most important assets and the skills and the motivation of its workers can be crucial to success. We all need to recognize that training is not a luxury, but necessity”*



Pelatihan dan pendidikan adalah bagian yang integral dan menyatu dari proses kerja dan pengembangan suatu perusahaan ataupun organisasi. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aset yang penting, serta motivasi dan kemampuan pegawai sangatlah penting untuk memajukan organisasi ataupun perusahaan. Dengan kata lain pelatihan harus disadari sebagai suatu keharusan bukan sebagai suatu barang mahal.

Pelatihan dan pendidikan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan berhubungan erat dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan atau perusahaan tersebut, terutama dalam mendapatkan dan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

### **2.2.2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pendidikan Bagi Pegawai**

Pelatihan dan pendidikan yang diberikan kepada karyawan atau pegawai haruslah direncanakan terlebih dahulu dan disesuaikan dengan kebutuhan dari pegawai atau karyawan. Pelatihan yang diberikan kepada pegawai diharapkan mencakup berbagai kompetensi yang dapat berguna bagi performa kerja individu dimasa sekarang ataupun yang akan datang. Pelatihan yang diberikan dapat berupa orientasi organisasi kepada pegawai baru, pelatihan kepemimpinan bagi pegawai yang akan menduduki posisi manajerial dan lain-lain.

Hal ini dimaksudkan agar pelatihan dan pendidikan yang diberikan kepada pegawai dapat berguna bagi yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dan mampu menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, sikap dan keterampilan pegawai dengan kebutuhan perusahaan.

Simamora sebagaimana dikutip oleh Sulistiyani dan Rosidah dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik* (2003:176), Menyatakan, bahwa tujuan dari dilaksanakannya pelatihan dan pendidikan adalah untuk:

1. Memperbaiki kinerja; memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
2. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam bekerja sebagai pegawai.
3. Membantu memecahkan persoalan operasional
4. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
5. memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi

Manulang dalam bukunya *Manajemen Personalia* (2006:69) memberikan deskripsi bahwa tujuan dari diadakannya pelatihan adalah:

- 1). Peserta pelatihan dapat melakukan pekerjaannya kelak lebih efisien
- 2). Supaya Pengawasan yang dilakukan oleh atasan dapat lebih sedikit
- 3). Untuk mengembangkan kemampuan peserta pelatihan.

Menurut UU No 43 Tahun 1999 menekankan bahwa tujuan dari diadakannya pendidikan dan pelatihan adalah untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Sedangkan menurut PP No 101 tahun 2000 dalam Pasolong (2007:169) menyebutkan bahwa tujuan dari diadakannya pelatihan dan pendidikan adalah untuk 1). Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi. 2). Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa. 3). Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat. 4). Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Proctor dan Thorton dalam Manulang (2006:68) mengatakan tentang faedah atau manfaat yang didapat dari pelatihan yang diberikan kepada pegawai atau karyawan, yaitu:

1. Menaikan rasa puas pegawai
2. Pengurangan pemborosan
3. Mengurangi ketidakhadiran dan *turn over* pegawai
4. Memperbaiki metode dan sistem kerja
5. Menaikan tingkat pendapatan dan penghasilan
6. Mengurangi biaya-biaya lembur
7. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin
8. Mengurangi keluhan-keluhan pegawai
9. Mengurangi kecelakaan
10. Memperbaiki komunikasi
11. Meningkatkan pengetahuan serbaguna pegawai
12. Memperbaiki moral pegawai
13. Menimbulkan kerjasama yang lebih baik

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, UU No 43 tahun dan PP No 101 tahun 2000 tersebut secara dapat diketahui bahwa tujuan dan manfaat dari diadakannya pelatihan dan pendidikan adalah meningkatnya kinerja pegawai. Hal ini dapat diketahui dari pernyataan: memperbaiki metode dan sistem kerja, meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai, memperbaiki moral pegawai dan menimbulkan kerjasama yang lebih baik.

### 2.2.3. Perencanaan Pelatihan dan Pendidikan

Kualitas pelatihan yang diberikan akan sangat tergantung pada kualitas manajemen pelatihannya. Hal ini karena pada saat akan melaksanakan pelatihan, diharapkan setiap organisasi dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut sebagaimana yang diutarakan oleh Samsudin (2006:116):

1. Jenis pelatihan apa yang dibutuhkan
2. Siapa yang harus dilatih
3. Lokasi pelatihan
4. Metode pelatihan yang diselenggarakan
5. Cara untuk mengetahui efektifitas pelatihan

Stoner sebagaimana dikutip oleh Matutina (1993:106) untuk mengefisienkan program pelatihan yang akan dilaksanakan, maka dibutuhkan prosedur untuk menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi para manager atau pimpinan atau para pegawai, yaitu antara lain:

1. Penilaian prestasi (*performance appraisal*), dimana tiap-tiap individu mendapat penilaian atas prestasi yang diukur berdasarkan standar yang telah disepakati bersama.
2. Analisis kebutuhan pekerjaan, keterampilan atau pengetahuan yang telah dijabarkan pada uraian jabatan pekerjaan tertentu.
3. Analisis organisasi, efektivitas organisasi dan keberhasilannya mencapai target, dianalisis untuk mengetahui adanya perbedaan-perbedaan.
4. Survei personal, para pimpinan atau manager dan yang bukan manager menguraikan masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas-tugasnya dan tindakan-tindakan yang telah dilakukan untuk memecahkan permasalahan tersebut.

Seperti yang telah disebutkan terdahulu bahwa, pelatihan dan pendidikan yang diberikan kepada karyawan atau pegawai haruslah direncanakan terlebih dahulu dan disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan peserta pelatihan, maka secara umum perencanaan pelatihan dan pendidikan meliputi:

1. Tujuan Pelatihan;

Tujuan pelatihan merupakan proses penetapan apa yang akan dicapai dari latihan yang diselenggarakan. Tujuan pelatihan dan pendidikan merupakan landasan, sebab, berdasar kepada tujuan inilah maka metode atau teknik pelatihan dan pendidikan, materi atau subjek yang akan dibahas peserta dan pelatih atau pemberi materi ditentukan. Penetapan tujuan pelatihan ini sebaiknya didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.

Secara umum, maka dalam pelatihan terdapat tiga konsep yang hendak dikembangkan, yaitu Keahlian, pengetahuan dan sikap pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungannya.

Menurut Wungu dan Brotoharsojo dalam bukunya *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System* (2003:131), pelatihan atau *training* bagi karyawan diberikan perusahaan dalam rangka menjembatani adanya kesenjangan atau gap antara kondisi faktual dari kinerja pegawai terhadap tuntutan ideal standar kinerja jabatan yang diduduki oleh pegawai sebagai akibat dari kurangnya pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap kerja tertentu.

Jadi berdasarkan pendapat Wungu dan Brotoharsojo tersebut dapat diketahui bahwa kinerja seorang pegawai dinilai dari pengetahuannya akan tugas dan prosedur dalam pelaksanaan tugas tersebut serta sikap pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Lebih lanjut Wungu dan Brotoharsojo (2003:34) Pegetahuan adalah segenap pemahaman pegawai akan fakta-fakta, peraturan-peraturan, berbagai macam prosedur, proses-proses dan sejenisnya. Jadi berdasarkan pendapat Wungu dan Brotoharsojo tersebut dapat

diketahui bahwa kinerja seorang pegawai dinilai dari pengetahuannya akan tugas dan prosedur dalam pelaksanaan tugas tersebut.

Gibson, Ivanevich dan donelly dalam bukunya *Organisasi, Edisi Kelima* (1995:55), mengemukakan bahwa keterampilan atau keahlian adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat.

Sedangkan sikap menurut Gibson, Ivanevich dan donelly (1995:63) adalah kesiagaan mental yang dipelajari pada satu periode tertentu dan diorganisasikan oleh pengalaman dan menimbulkan pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain

## 2. Subjek atau Materi Pelatihan;

Materi atau isi pelatihan dan pendidikan sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan analisis jabatan, tugas-tugasnya yang dikerjakan dan dari sistem penilaian kerja.

Pelatihan bagi manajemen eksekutif meliputi peranan dan tanggungjawab manajemen serta perencanaan strategis dan operasional. Pelatihan bagi manajemen menengah atau penyelia meliputi peranan dan tanggung jawab manajemen serta perencanaan operasional. Pelatihan bagi staf teknis dan operasional sebaiknya ditekankan pada keterampilan pemecahan masalah dengan menggunakan alat dan teknik kuantitatif.

## 3. Peserta Pelatihan;

Perusahaan yang ingin mendapatkan manfaat maksimal sebaiknya memberikan pelatihan pada setiap orang di perusahaan tersebut. Peserta pelatihan dan pendidikan yang akan mengikuti pelatihan dan pendidikan adalah karyawan baru dan lama, baik itu operasional ataupun manajerial.

#### 4. Pelatih atau Instruktur;

Pelatih atau instruktur adalah seseorang atau tim yang memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan. Pelatih memberikan peranan penting terhadap kemajuan karyawan yang akan dikembangkan. Hasibuan (2007:74) mengemukakan bahwa, pelatih yang baik hendaknya memiliki syarat: *Teaching Skills, Communication Skills, Personality Skills, Social Skills, Technical Competent* dan Stabilitas Emosi.

#### 5. Metode Mengajar atau pelatihan;

Metode mengajar merupakan cara atau teknik yang digunakan dalam menyampaikan pelatihan atau pendidikan. Berdasarkan sumbernya metode mengajar dapat dibagi menjadi dua, yaitu *in house training* dan *outside training*. Sedangkan berdasarkan kategori karyawan, pelatihan dan pendidikan dapat berupa orientasi karyawan baru, pelatihan umum secara ekstensif, pelatihan job spesifik, praktik, pelatihan peralatan dan prosedur operasi.

Alfred Lateiner sebagaimana dikutip oleh Manulang (2006:80) mengatakan bahwa pelaksanaan pelatihan bagi pegawai baru dijalankan dengan empat fase, yaitu: memahami pengikut latihan, mempertunjukkan cara melakukan pekerjaan, pelaksanaan pekerjaan oleh pengikut pelatihan dan memberikan bimbingan.

#### 6. Evaluasi atau Penilaian Pelatihan;

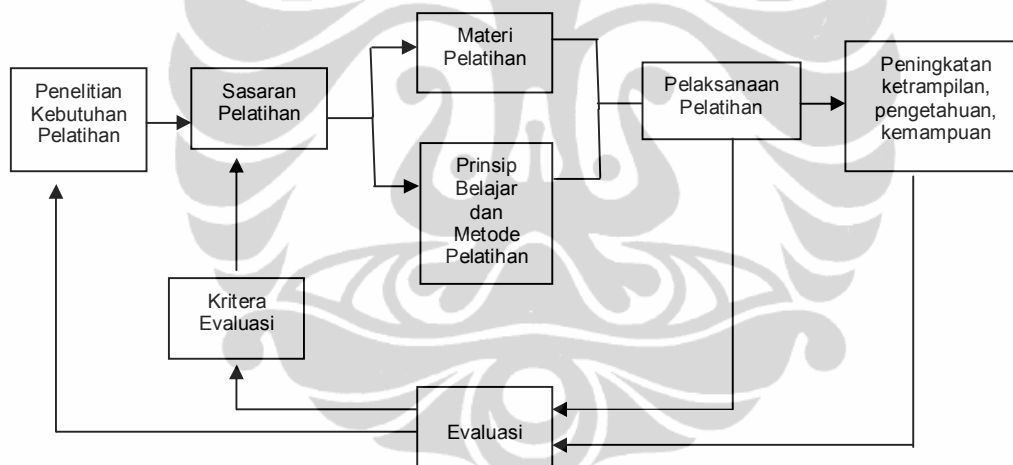
Evaluasi atau penilaian merupakan suatu proses untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan yang dicapai suatu kegiatan dan kendala-kendala yang dihadapi dalam mencapai atau melaksanakan suatu kegiatan. Jadi, tahapan ini bukanlah evaluasi terhadap prestasi belajar peserta pelatihan yang telah dilaksanakan. Evaluasi dalam Diklat terdiri dari dua, yaitu: evaluasi proses belajar mengajar dan evaluasi program.

Evaluasi belajar mengajar digunakan untuk mengetahui sejauh mana setiap pelajaran dalam diklat dapat dicapai atau dipahami oleh peserta didik. Sedangkan evaluasi program digunakan untuk, mengetahui sejauh mana efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan diklat.

Catanello dan Kirk Patric dalam Manulang (2006:87) merumuskan bahwa evaluasi pelatihan terdiri dari empat tingkat, yaitu evaluasi reaksi, evaluasi belajar, evaluasi perilaku dan evaluasi dampak.

Nawawi mendeskripsikan konsep pelatihan yang sesuai untuk organisasi pada bagan 2.1 berikut:

Bagan 2.1 Konsep Pelatihan



Sumber : Nawawi: Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif (2008:231)

Dengan dilakukannya perencanaan terhadap pelatihan dan pendidikan terhadap pegawai baru, diharapkan dapat mempersiapkan para pegawai baru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pegawai negeri sipil.

Berdasarkan kepada teori-teori dan pendapat tersebut maka yang dimaksud dengan pelatihan adalah proses peningkatan kualitas, pengetahuan, keahlian dan sikap pegawai terhadap suatu pekerjaan dalam



kurun waktu tertentu sehingga kinerja pegawai dapat meningkat dan memberikan keuntungan dan manfaat bagi perusahaan.

Pelatihan yang dilakukan oleh pegawai senantiasa dikaitkan dengan pekerjaannya sekarang atau ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai saat ini

### 2.3. Kompensasi

Program kompensasi penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama, dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Dari segi pegawai, kompensasi yang diterima mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri.

Rachmawati dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2008,143) menyatakan, bahwa kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja. Lebih lanjut kompensasi itu merupakan segala sesuatu yang diterima oleh tenagakerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan.

Milkovich dan Newman dalam bukunya *Compensation* (2002:6) menyatakatakan bahwa:

*“Employees may see compensation as a return in an exchange between their employer and themselves, as an entitlement for being employee of the company, or as reward for a job well done. Lebih lanjut; Compensation refers to all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship”* (2002:8)

Kompensasi merupakan balas jasa/imbalan yang dapat memberikan dorongan motivasi bagi karyawan untuk bekerja dan memberi pengaruh yang kuat terhadap tercapainya kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, oleh sebab itu sistem kompesasi diterapkan sebagai salah satu upaya

untuk memberikan motivasi sekaligus kepuasan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari Sulistiyani dan Rosidah (2003:206) yang menyatakan bahwa, bila kompensasi diberikan secara benar, maka pegawai akan lebih termotivasi dan lebih terpusatkan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Werther dan Davis sebagaimana dikutip oleh Hasibuan (2007:119) mengatakan bahwa, "*Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personel department usually design and administers employee compensation*". Hal ini berarti Kompensasi yang didapat atau diterima oleh pegawai atau karyawan adalah hak atau apa yang diterima seorang pegawai sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik itu berupa upah per jam ataupun gaji periodik yang di rancang dan dikelola oleh bagian personalia.

Kompensasi yang diterima atau didapat oleh pegawai atau karyawan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung adalah upah dasar atau sistem gaji ditambahkan berdasarkan penampilan seperti upah, gaji, insentif, komisi dan bonus.

Sedangkan kompensasi tidak langsung adalah kategori umum tunjangan karyawan, program proteksi yang diamanatkan, asuransi kesehatan, upah waktu tidak bekerja dan bermacam-macam tunjangan lainnya.

Kompensasi merupakan suatu fungsi yang memegang peranan penting dalam usaha organisasi atau perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan dan organisasi diminta untuk kreatif dalam memberikan kompensasi yang menarik bagi karyawannya.

Gajek dan Sabo sebagaimana dikutip oleh Sirait dalam Buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Internasional* (2007:198) mengatakan bahwa biaya menarik dan mempertahankan para ekspatriat serta suatu kader manajer dan teknisi internasional dalam cara-cara tradisional telah menjadi sangat mahal, sehingga perusahaan

multinasional mencari cara-cara baru untuk menangani kompensasi internasional.

Menurut Notoatmojo dalam bukunya *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (2003:154) pemberian kompensasi dalam suatu organisasi diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam suatu organisasi. Dengan diatur dalam suatu sistem yang baik diharapkan akan mencapai tujuan antara lain: menghargai prestasi kerja, maksudnya adalah dengan pemberian kompensasi yang proporsional dan memadai merupakan bentuk penghargaan perusahaan terhadap kinerja karyawan dalam suatu periode tertentu.

Pemberian kompensasi kepada karyawan atau pegawai yang diatur dalam suatu sistem dan diberikan secara rutin tersebut diharapkan akan memacu karyawan tersebut untuk lebih mempertahankan kinerjanya dan memacu karyawan lain untuk meningkatkan kinerja mereka.

Sulistiyani dan Rosidah (2003:206) mengemukakan bahwa Program Kompensasi penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting.

Selain itu kompensasi merupakan salah satu aspek yang penting bagi karyawan. Karena besaran kompensasi yang diterima mencerminkan ukuran nilai kinerja antara tiap-tiap karyawan. Bila kompensasi diberikan secara adil dan proporsional akan memacu karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya untuk mencapai sasaran, tujuan ataupun target yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Pemberian kompensasi berdasarkan ketrampilan merupakan salah satu metode yang di gunakan oleh perusahaan dalam memberikan kompensasi bagi karyawannya. Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam bukunya *Perilaku dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh Jilid 1* (2006,235) mengatakan bahwa, dalam rencana gaji berdasarkan ketrampilan, karyawan dibayar dengan tarif yang berdasar pada

ketrampilan personal karyawan tersebut. Hal ini berarti ketrampilan yang dikembangkan oleh karyawan merupakan penentu gaji kunci.

Dengan metode kompensasi berdasar pada ketrampilan, diharapkan karyawan termotivasi untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan yang dimilikinya. Hal ini akan menunjang proses pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi

Zainun dalam Bukunya *Administrasi Dan Manajemen Kepegawaian, Pemerintah Negara Indonesia* (1994:39-40) menyatakan bahwa, Karyawan yang tidak terpelihara dan mendapatkan kompensasi yang sesuai dan adil akan mudah tergoda dengan kondisi di luar organisasi dan berpaling ke organisasi lain yang memberikan kompensasi dan menghargai kinerjanya dengan penghargaan yang lebih baik. Peterson dan Plowman dalam manulang (2006:191) berpendapat bahwa kebutuhan atau keinginan itu ada empat macam, yaitu:

1. The desire to live
2. The desire of possession
3. The desire for power
4. The desire for recognition

Berdasarkan pendapat Peterson dan Plowman tersebut dapat diketahui bahwa keinginan untuk hidup atau *desire to live* merupakan alasan utama atau Motivasi dari setiap manusia untuk bekerja. Manusia bekerja untuk mendapatkan upah atau gaji.

Gaji yang didapatkan digunakan untuk makan dan manusia makan untuk dapat melanjutkan hidupnya. Jika karyawan tidak mendapatkan kompensasi atau penghargaan yang sesuai dengan kinerjanya, maka karyawan atau pegawai akan pergi meninggalkan perusahaan untuk mendapatkan pendapatan yang lebih baik untuk meningkatkan kualitas hidupnya dan penghargaan atas kinerjanya.

Hal ini sejalan dengan Tujuan dari diadakannya pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik, berarti ada jaminan bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggungannya.
2. Meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.
3. Memajukan perusahaan atau organisasi. Semakin berani suatu perusahaan atau organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa suksesnya suatu perusahaan, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin dilakukan apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu semakin besar.
4. Menciptakan keadilan dan keseimbangan. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara input dengan output.

Berdasarkan pendapat Peterson dan Plowman serta tujuan dari diadakannya kompensasi tersebut, maka organisasi atau perusahaan dalam memberikan kompensasi hendaknya dapat memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, organisasi atau perusahaan dapat maju dan masyarakat atau konsumen mendapatkan barang atau jasa yang berkualitas yang dihasilkan oleh perusahaan.

Dalam pemberian kompensasi kepada karyawan atau pegawai sebaiknya memperhatikan asas kompensasi. Hasibuan (2007:122) mengatakan bahwa prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Asas adil merupakan besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja dan memenuhi persyaratan internal konstitusi.

Asas layak merupakan kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapannya didasarkan pada batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku

Berdasarkan kepada pendapat dan teori-teori tersebut, maka yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai atau karyawan sebagai balas jasa atas kerja pegawai selama kurun waktu tertentu yang diberikan secara sistematis oleh perusahaan dengan tujuan untuk memotivasi pegawai sehingga meningkatkan kinerjanya.

#### **2.4. Kinerja**

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan manajemen kinerja.

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai dan kinerja perusahaan. Tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan tidak terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang digerakan atau atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan

bentuknya dapat bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau *intangible* (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu.

Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) menyebutkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem imbalan, hukuman dan sebagainya.

Lebih lanjut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. Faktor Personal:

Faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*Skill*), Kemampuan, Kepercayaan Diri, Motivasi dan Komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor Kepemimpinan:

Meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.

3 Faktor Tim:

Meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.

#### 4. Faktor Sistem:

Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

#### 5. Faktor Kontekstual (Situasional):

Meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Mangkuprawira dan Hubeis dalam buku *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia* (2007:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Definisi lain datang dari Murphy dan Cleveland dalam Pasolong (2007:175) mengatakan bahwa, kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut.

Pendapat senada juga dikemukakan oleh Hasibuan (2007:87) mengenai penilaian perilaku pegawai dalam konteks *performance appraisal*, yang mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah kegiatan yang dilakukan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya.

Penilaian perilaku yang dilakukan meliputi:

1. Kesetiaan
2. Kejujuran
3. Kepemimpinan
4. Kerja sama
5. Loyalitas
6. Dedikasi
7. Partisipasi karyawan



Vroom sebagaimana dikutip oleh Dharma dalam Bukunya *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya* (2005:37) menyatakan bahwa agar dapat meningkatkan motivasi untuk menunjukkan kinerja tinggi pegawai harus:

1. Merasa mampu mengubah perilaku
2. Merasa yakin bahwa perubahan perilaku dapat menghasilkan imbalan
3. memberikan nilai imbalan yang memadai sehingga membawa perubahan perilaku pegawai

Timpe dalam Pasolong (2007:176) mengatakan bahwa kinerja adalah prestasi kinerja. Hasibuan (2007:94) menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dalam penilaian prestasi kerja penilai menilai hasil kerja baik kualitas dan kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

Kecakapan atau Kemampuan menurut Robins sebagaimana dikutip oleh Pasolong (2007:186) adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Lebih lanjut kemampuan tersebut dapat dilihat dari dua segi, yaitu: Kemampuan intelektual (pengetahuan), yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental, dan Kemampuan fisik, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan.

Teori Dua Faktor Herzberg dalam Mangkuprawira dan Hubeis (2007:116), mengatakan bahwa pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu *maintenance/hygienic factors* dan *motivation factors*. Dalam tabel II.1 berikut akan dijelaskan mengenai teori dua faktor Herzberg.

Tabel II.1  
Faktor Higienis dan Motivasi Herzberg

Faktor Higienis	Faktor Motivasi
1. Kebijakan Perusahaan, yang meliputi peraturan dan kebijakan bagaimana organisasi menjalankan bisnisnya	1. Prestasi, yaitu melakukan pekerjaan dengan baik, rapat dan menetapkan target
2. Supervisi, yaitu mengelola karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dari hari ke hari	2. Pengakuan, yaitu manajer dan kolega mengakui prestasi individu
3. Hubungan interpersonal, yaitu hubungan dengan kolega di tempat kerja	3. Pekerjaan itu sendiri, karyawan percaya bahwa menyelesaikan tugas adalah penting
4. Kondisi kerja, yaitu jam kerja, tatanan tempat kerja, fasilitas dan perlengkapan teknis	4. Tanggung jawab, yaitu menumbuhkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dengan memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya
5. Gaji dan tunjangan	5. kemajuan

Sumber : Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155)

Dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja pegawai, Maka perusahaan merancang suatu program manajemen kinerja. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan yang bersangkutan dapat maju dan bertahan dalam kondisi pasar bebas selain itu program kinerja yang dirancang oleh perusahaan juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas pegawai yang dimiliki oleh perusahaan.

Dharma (2005:1) mengatakan bahwa Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang ada di dalam organisasi tersebut. Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara bersamaan antara manager, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam perusahaan.

Perusahaan yang ingin menerapkan manajemen kinerja untuk meningkatkan kinerja pegawainya harus sebaiknya memperhatikan faktor-faktor ataupun komponen-komponen yang ada. Seperti tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan, strategi yang hendak diterapkan, hambatan yang ada dan atribut individu dari tiap-tiap individu yang ada di lingkungan perusahaan.

Noe et al sebagaimana dikutip oleh Alwi dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif* (2001:178) menyebutkan bahwa model manajemen kinerja dalam organisasi melibatkan empat faktor yang interdependen sifatnya, yaitu:

1. Atribut Individual
2. Strategi Organisasi
3. Hambatan Situasional
4. Tujuan Yang Ingin Dicapai.

Manajemen kinerja sebagaimana yang diutarakan oleh Simanjuntak dalam bukunya *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* (2005:17) adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan berkelanjutan berbentuk siklus yang terdiri dari perencanaan, pembinaan dan evaluasi. Lebih lanjut Simanjuntak menguraikan siklus manajemen kinerja sebagai berikut:

### 1. Perencanaan Kinerja:

Proses penyusunan rencana kegiatan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang. Rencana kinerja terdiri dari 3 komponen, yaitu: Uraian jabatan, sasaran kinerja, rencana tindakan kinerja.

Uraian jabatan memuat daftar semua kegiatan yang harus dilakukan dalam jabatan yang dimaksud, selain itu uraian jabatan juga menggambarkan sasaran atau target, standar prestasi kerja, tingkat kesulitan, persyaratan kompetensi yang dimiliki seseorang, tahapan proses dan penjadwalan kegiatan yang akan dilakukan dan imbalan yang layak bagi orang yang menduduki jabatan yang dimaksud.

### 2. Pembinaan Kinerja:

Pembinaan kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja setiap individu, kelompok atau unit kerja, serta meningkatkan kinerja perusahaan setinggi mungkin. Peningkatan kinerja dapat dilakukan antara lain dengan:

Mendorong pekerja memahami uraian tugas atau uraian jabatannya serta tanggung jawabnya, mendorong pekerja memahami sasaran yang harus dicapai, membantu pekerja memahami bagaimana melakukan pekerjaan dengan menggunakan alat-alat kerja yang sesuai, memberdayakan pekerja melalui bimbingan, penyuluhan, pendidikan dan pelatihan dan rotasi penugasan, menumbuhkan motivasi dan etos kerja serta menciptakan iklim kerja yang kondusif.

### 3. Evaluasi Kinerja:

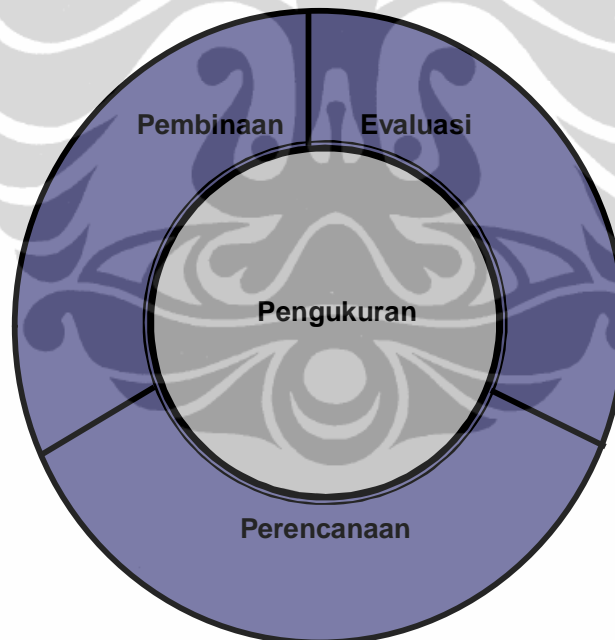
Evaluasi Kinerja adalah sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi atau pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut. Evaluasi kinerja meliputi beberapa tahapan, yaitu:

- a. Mengumpulkan dan menyeleksi informasi

- b. Mendeskripsikan dan menginterpretasikan data
- c. Mengembangkan dan mengkaji informasi
- d. Menarik kesimpulan.

Evaluasi kinerja perlu dilakukan oleh organisasi dalam rangka membentuk dan mendapatkan pegawai yang berkualitas yang dapat mengerjakan pekerjaan mereka sesuai dengan jabatan dan tanggung jawabnya. Penilaian yang dilakukan dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan yang dilakukan oleh atasan atau lembaga lain yang memiliki pengetahuan sehingga dapat memberikan umpan balik yang berkualitas kepada pegawai.

Bagan II.2 Siklus Manajaemen Kinerja



Sumber: Simanjuntak, Manajemen dan Evaluasi Kinerja (2005:20).

Untuk mengetahui kinerja individu atau pegawai perusahaan, maka dilaksanakan proses evaluasi atau *Performance Apraisal*. Dengan evaluasi kinerja perusahaan memberikan nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan.

Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Tujuan dari diadakannya penilaian kinerja adalah untuk menjamin sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan dapat dicapai oleh setiap anggota atau unit kerja perusahaan.

Tiffin dalam Manulang (2006:136) memberikan batasan mengenai penilaian kinerja sebagai berikut: Penilaian pegawai adalah sebuah penilaian sistematis dari seorang pegawai oleh atasannya atau beberapa orang ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerja pegawai itu atau jabatan itu.

Tokoh lainnya Stoner dalam Manulang (2006:136) mengatakan bahwa penilaian kecakapan adalah proses berkesinambungan dalam memberikan kepada bawahan umpan balik tentang seberapa baik mereka melakukan pekerjaan mereka untuk organisasi.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan memiliki manfaat bagi perusahaan dalam mengambil kebijakan. Bellows Dalam Manulang (2006:137), mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk hal-hal berikut:

1. Sebagai dasar untuk pembayaran upah, gaji dan bonus
2. Sebagai alat untuk pengawasan penugasan pekerjaan
3. Sebagai alat dalam menentukan jenis latihan dan pendidikan
4. sebagai alat dalam pemberian nasihat kepada pegawai
5. sebagai alat pemberian perangsang

Perusahaan melakukan proses evaluasi dengan tujuan untuk membantu manajemen dalam mengambil kebijakan yang terkait dengan prestasi kerja pegawai yang di nilai. Selain itu penilaian kerja yang dilakukan oleh perusahaan berguna untuk memotivasi karyawan dalam

mengembangkan diri dan kinerja karyawan melalui proses pengalaman belajar.

Samsudin (2006:165) mengatakan penilaian kinerja memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Tujuan Administratif, yaitu memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer dan kenaikan gaji.
2. Informatif, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.
3. Motivasi, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Perusahaan dalam melakukan proses penilaian kinerja atau *Performance Apraisal* perlu mempertimbangkan hal-hal berikut:

1. Jenis jabatan pegawai yang dinilai
2. Tujuan-tujuan penilaian
3. Objek penilaian yang meliputi baik hasil pekerjaan ataupun sifat-sifat pribadi pegawai.

Robbins dan Judge dalam bukunya *Perilaku Organisasi* (2008, 313- kriteria yang dipilih oleh manajemen untuk mengevaluasi kinerja terdiri dari tiga yaitu, hasil pekerjaan, perilaku dan sikap. Berkaitan dengan objek penilaian kinerja, Samsudin (2006:167), mengatakan bahwa hasil pekerjaan atau prestasi kerja mencakup kemampuan dan ilmu atau pengetahuan dan baik tidaknya seseorang dalam menggunakan kemampuan dan ilmunya sangat bergantung pada upaya watak seseorang atau upaya pengendalian dirinya.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan

untuk menilai kinerja pegawai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan dengan memperhatikan aspek-aspek Jenis jabatan pegawai yang dinilai, Tujuan-tujuan penilaian dan Objek penilaian yang meliputi baik hasil pekerjaan ataupun sifat-sifat pribadi pegawai. Dimana hasil penilaian kinerja akan memberikan manfaat bagi manajemen dalam mengambil kebijakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

## **2.5. Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu pelatihan, kompensasi dan kinerja yang dijadikan pola hubungan antar variabel.

### **1. Hubungan Pelatihan dengan Kinerja**

Pelatihan atau pendidikan adalah salah satu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas pegawai. Pelatihan dilakukan untuk mengurangi jarak yang terjadi dari keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Michael et al dalam Mangkuprawira dan Hubies (2007:73) terdapat tujuh maksud dari diadakannya pelatihan, yaitu: memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan, menghindari keusangan manajerial, menyelesaikan permasalahan, orientasi pegawai baru, penyiapan promosi dan keberhasilan manajerial serta memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal.

Berdasarkan pendapat Michael et al tersebut dapat diduga bahwa terdapat hubungan antara pelatihan yang dilaksanakan dengan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini akan diuji sejauh mana pengaruh pelatihan yang diberikan dengan kinerja Pegawai Call Center Im3 Indosat PT Persada.



## 2. Hubungan Kompensasi dengan Kinerja

Kompensasi merupakan balas jasa/imbalan yang dapat memberikan dorongan motivasi bagi karyawan untuk bekerja dan memberi pengaruh yang kuat terhadap tercapainya kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Werther dan Davis dalam Hasibuan (2007:119) menyatakan bahwa, *“Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personel department usually design and administers employee compensation”*

Berdasarkan pendapat dari Werther dan Davis tersebut, maka dapat diketahui bahwa kompensasi adalah apa yang diterima seorang pegawai sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik itu berupa upah per jam ataupun gaji periodik yang di rancang dan dikelola oleh bagian personalia. Selain itu tujuan dari diadakannya kompensasi adalah untuk meningkatkan produktifitas karyawan dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, Samsudin (2006,188).

Berdasarkan kepada pendapat Werther dan Davis serta tujuan dari diadakannya kompensasi dapat diduga bahwa terdapat hubungan antara kompensasi yang diterima oleh pegawai dengan kinerja pegawai dalam kurun waktu tertentu. Dalam penelitian ini akan diuji sejauh mana pengaruh Kompensasi yang diterima dengan kinerja Pegawai Call Center Im3 Indosat PT Persada

## 3. Hubungan antara pelatihan, kompensasi dan kinerja

Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik merupakan faktor dari dalam diri pegawai itu sendiri sedangkan faktor ekstrinsik adalah faktor dari luar.

Faktor intrinsik terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor

ekstrinsik terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system imbalan, hukuman dan sebagainya.

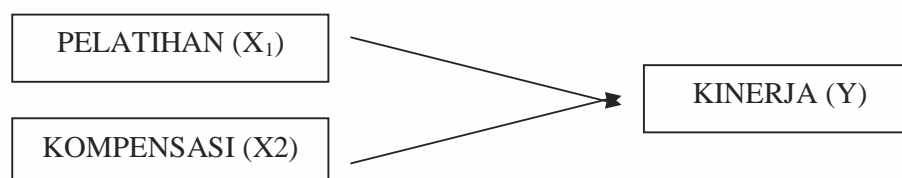
Berdasarkan kepada pendapat Mangkuprawira dan Hubeis mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dapat di duga bahwa terdapat hubungan antara Pelatihan dan Kompensasi dengan kinerja pegawai dalam kurun waktu tertentu. Dalam penelitian ini akan diuji sejauh mana pengaruh Pelatihan dan Kompensasi yang diterima dengan kinerja Pegawai Call Center Im3 Indosat PT Persada.

## B. METODE PENELITIAN

### 2.6. Desain Penelitian

Desain penelitian atau rancang bangun penelitian adalah rencana dan struktur penelitian yang disusun demikian rupa sehingga akan dapat memperoleh jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan penelitiannya. Rencana itu merupakan suatu skema menyeluruh yang mencakup program penelitian. Disini terangkum paparan mengenai hal-hal yang akan dilakukan oleh peneliti mulai dari penulisan hipotesis dan implikasi operasional hipotesis tersebut sampai pada analisis akhir terhadap data (Kerlinger, 2002;253).

Desain Penelitian:  
Bagan II.3



Sumber : Penelitian 2008

Mengenai objek yang ditelaah menggunakan metode eksplanasi. Faisal menjelaskan Mengenai objek penelitian yang ditelaah oleh metode ini sebagai berikut:

“Objek yang ditelaah dalam penelitian eksplanasi adalah untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Pada jenis penelitian ini jelas ada hipotesis yang akan di uji kebenarannya. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel; untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi atau tidak oleh variabel lainnya; ataukah suatu variabel disebabkan oleh atau dipengaruhi oleh variabel lainnya. (Faisal, 2003:21)”.

Jadi berdasarkan pengertian tersebut, maksud dari penelitian eksplanasi adalah untuk mengetahui suatu gejala atau objek penelitian dan objek penelitian eksplanasi harus memiliki variabel-variabel dalam rangka mencari hubungan antar variabel.

## 2.7. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2004:90). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai agent call center Im3 Indosat PT Persada. Jumlah seluruh populasi berjumlah 284 orang (April, 2008).

Sampel menurut Sugiyono dalam bukunya Metode Penelitian Administratif (2004:56) adalah:

“Jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu”.

Mengingat besarnya jumlah populasi dalam penelitian ini, maka akan dilakukan pengambilan sampel penelitian. Untuk menentukan jumlah sampel penelitian penulis menggunakan rumus dari Slovin dalam buku Sedarmayanti dan Hidayat *Metode Penelitian* (2002:143) sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = Ukuran Sampel

N = Populasi

e = Nilai kritis (dalam penelitian yang diinginkan (persen kelonggaran ketelitian pengambilan sampel populasi) batas kesalahan ditentukan 10 %

Berdasarkan rumus Slovin tersebut, maka didapatkan jumlah sampel yang dibutuhkan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{Ne^2 + 1} \\ &= \frac{284}{284 (0.1)^2 + 1} \\ &= 73,95 \end{aligned}$$

Untuk memudahkan penelitian maka jumlah sampel yang didapat dibulatkan menjadi 74 orang. Untuk memenuhi jumlah sampel dalam metode SEM dimana jumlah ideal sample adalah berkisar antara 100-200 orang, maka jumlah sampel dalam penelitian diperbesar menjadi 100 orang dengan menambahkan 26 orang lagi kedalam sampling.

Untuk menentukan responden pada sampel dilakukan secara random sehingga setiap anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi sampel.

## 2.8. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah kegiatan atau proses untuk menghimpun data, Fakta keterangan dan informasi yang relevan, dan memberikan gambaran yang sesuai dengan objek penelitian. Dalam rangka penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

## 1. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang dibuat berdasarkan indikator-indikator dari variabel penelitian yang harus direspon oleh responden. Teknik ini dipilih semata-mata karena respon atau subjek adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan interpretasi subjek tentang pertanyaan/ pernyataan kepada subjek adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti.

## 2. Studi pustaka

Penelitian pustaka dilakukan untuk mempelajari secara mendalam dengan mengutip teori-teori atau konsep-konsep dan sejumlah literatur baik buku, jurnal, internet, karya tulis serta penelitian yang pernah dilakukan terkait dengan masalah variabel penelitian. Kajian pustaka dilakukan dimaksudkan sebagai landasan bagi penelaahan pembahasan tentang teori-teori pelatihan, kompensasi dan kinerja. Dengan kata lain bahwa teknik ini dimaksudkan untuk mendapatkan sebanyak dan sedalam mungkin teori-teori dan pendapat yang digunakan dalam pembahasan yang berhubungan dengan variabel penelitian.

### 2.9. Variabel, Indikator dan Instrumen Penelitian

#### 1. Variabel Penelitian

Variabel dapat dilakukan sebagai objek pengamatan atau fenomena yang diteliti dan mempunyai sifat variasi. Berdasarkan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, maka terdapat 2 (dua) variabel utama yaitu variabel independen dan dependen.

Variabel independent atau variabel bebas (X) pada penelitian ini terdiri dari 2 variabel yaitu Pelatihan ( $X_1$ ) dan Kompensasi ( $X_2$ ). Sedangkan variabel dependen atau variabel terikat yaitu kinerja (Y).

## 2. Indikator Penelitian

Seperti telah diuraikan pada tinjauan maka variabel pelatihan menggunakan indikator didasarkan atas teori-teori dan penelitian yang berkaitan dengan pelatihan, kompensasi menggunakan indikator didasarkan atas teori-teori dan penelitian yang berkaitan dengan kompensasi dan kinerja menggunakan indikator didasarkan atas teori-teori dan penelitian yang berkaitan dengan kinerja.

Pelatihan yang diukur dengan menggunakan indikator Pengetahuan, Keahlian dan sikap seseorang.

Kompensasi yang diterima oleh pegawai diukur dengan menggunakan indikator Penghargaan, Adil dan Memenuhi Kebutuhan.

Kinerja pegawai diukur dengan menggunakan indikator prestasi kerja, motivasi dan perilaku.

## 3. Instrumen Penelitian

Untuk mendapatkan data bagi masing-masing variabel bebas yaitu Pelatihan ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ), maupun variabel terikat yaitu Kinerja (Y) digunakan instrumen penelitian. Instrument ini disusun dalam bentuk kuisisionar berisi kalimat pernyataan dan pernyataan yang berhubungan dengan ketiga variabel tersebut. Kuisisioner yang digunakan didesain berdasarkan Skala Model Likert.

Untuk kepentingan analisis kuantitatif maka masing-masing jenjang jawaban diberikan skor yang dijabarkan sebagai berikut :

- a. Sangat baik / sangat setuju / skor 5

- b. Baik /setuju / skor 4
- c. Cukup baik / cukup setuju / skor 3
- d. Kurang baik / kurang setuju / skor 2
- e. Tidak baik / tidak setuju / skor 1

Selanjutnya untuk memudahkan dan memberikan gambaran singkat tentang variabel penelitian, indikator penelitian dan instrument penelitian maka dapat dilihat pada tabel II.2 sebagai berikut :

Tabel II.2  
Variabel dan indikator penelitian

Variabel penelitian	Indikator penelitian	No item	Keterangan
1. Kinerja	a. Kemampuan	2,4,6,14,15	TImpe, Herzberg dan Hubeis, Murphy dan Cleveland
	b. Motivasi	8,10,11,12	
	c. Perilaku	1,3,5,7,9,13	
2. Pelatihan	a. Pengetahuan	2,3,4,7,8	Matutina dan Cushway
	b. Keterampilan	1,5,6,9,10	
	c. Sikap	11,12,13,14,15	
3. kompensasi	a. Penghargaan	1,4,6,13	Notoatmojo, Hasibuan , Peterson dan Plowman
	b. Adil	2,3,5,7,9,12	
	c. Memenuhi Kebutuhan	8,10,11,14,15	

Sumber : Hasil Penelitian 2008

## 2.10. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memperlihatkan gambaran umum dari subjek penelitian berdasarkan data demografis yang diperoleh. Selain itu, statistik deskriptif juga dipergunakan untuk memberikan gambaran mengenai profil dari dimensi-dimensi yang terdapat dalam penelitian ini. Adapun software yang digunakan adalah SPSS Versi 11.0

### 2.11. Analisis Hubungan dan Pengaruh

Untuk melihat hubungan dan pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya dalam penelitian, peneliti menggunakan software SPSS 11.0 dan teknik *Structure Equation Modeling* (SEM) yang terdapat dalam software Lisrel 8.50.

Model persamaan struktural adalah sekumpulan teknik-teknik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan, Ferdinand dalam bukunya *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen* (2002:7) menyatakan bahwa pemodelan melalui SEM memungkinkan peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif ataupun dimensional.

SEM pada umumnya digambarkan dalam bentuk model jalur (path diagram). Path diagram tersebut akan mempermudah penelitian melihat hubungan-hubungan kausalitas.

Pengujian kecocokan model dalam penelitian analisis jalur dilakukan dengan menggunakan kriteria *goodness of fit* (GOF) (Ferdinand, 2002:51) pengujian dilakukan untuk mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi ini sudah dipenuhi maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji.

Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesa mengenai model (Hair et al., 1995; Joreskog & Sorbom, 1989; Long, 1983; Tabachnick & Fidel, 1996).

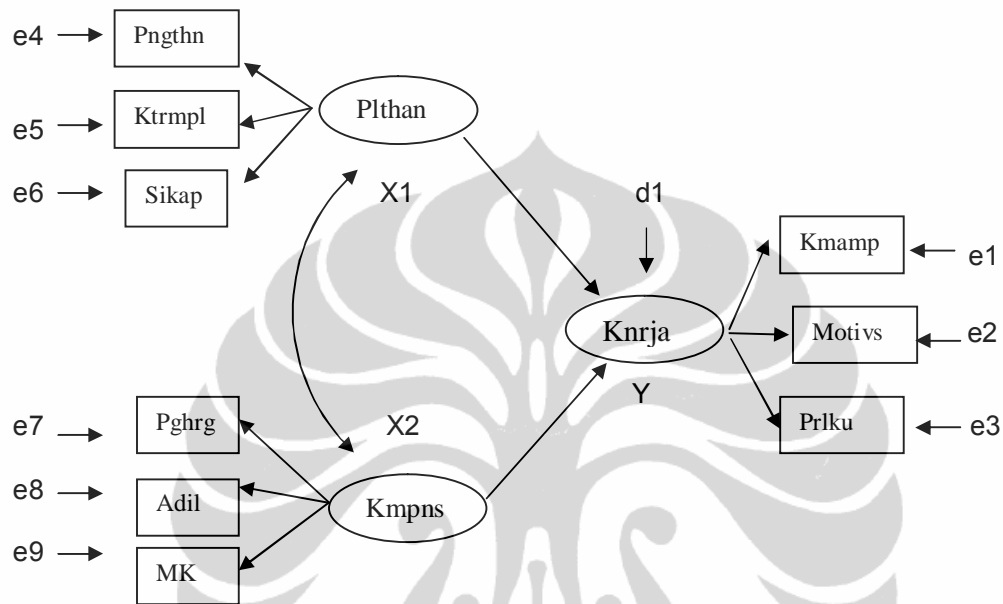
Kriteria GOF	Keterangan
Chi-Square ( $\chi^2$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merupakan indikator yang paling umum digunakan untuk melihat GFI</li> <li>• Hasil <math>p &gt; 0,05</math> menunjukkan bahwa model sesuai dengan data</li> </ul>



Kriteria GOF	Keterangan
Chi-Square ( $\chi^2$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cenderung sensitif terhadap jumlah sampel. Dengan semakin meningkatnya jumlah sampel (&gt; 200) uji <math>\chi^2</math> memiliki kecenderungan untuk memperlihatkan hasil yang signifikan, sebaliknya bila jumlah sampel yang digunakan &lt; 100 cenderung menghasilkan hasil yang kurang signifikan</li> <li>• Karena kelemahannya itu maka Chi-Square (<math>\chi^2</math>) memberikan penilaian yang kurang reliabel dan perlu dilengkapi dengan alat uji yang lainnya</li> </ul>
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	<p>Nilai RMSEA menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi Nilai RMSEA <math>\leq 0.08</math> merupakan indeks untuk dapat diterimanya model</p>
GFI (Goodnes of Fit)	<p>GFI memiliki nilai rentang antara 0 (kesesuaian rendah)-1 (kesesuaian tinggi)</p>
CFI (Comparative Fit Index)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki rentang nilai antara 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling baik.</li> <li>• Nilai yang direkomendasikan adalah CFI <math>\geq 0,95</math></li> <li>• Tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel</li> </ul>
TLI (Tucker Lewis Index)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternatif Incremental Fit index dan tidak terlalu sensitif terhadap jumlah sampel</li> <li>• Nilai yang di rekomendasikan sebagai acuan diterimanya model adalah <math>\geq 0,95</math></li> <li>• Nilai yang mendekati 1 menunjukkan tingkat fit yang bagus</li> </ul>

## Bagan II.4

## Model Analisa Hubungan antar variabel



Sumber : Penelitian 2008

Dimensi X1 dan X2 Merupakan dimensi yang bersifat laten eksogenous atau Independen, karena tidak dipengaruhi oleh dimensi-dimensi lainnya dalam model. Sedangkan dimensi Y merupakan dimensi laten endogenous atau dipenden, karena dipengaruhi oleh dimensi-dimensi lainnya dalam model

Keterangan :



: Variabel terukur, juga dinamakan sebagai *observed variables*, *indicator* atau *manifest variables* dicari melalui penelitian lapangan dengan menggunakan instrumen-instrumen penelitian

- : Faktor, yang dibentuk melalui indikator-indikator yang diamati dalam dunia nyata, karena ia merupakan variabel bentukan, maka disebut laten variabel atau konstruk
- : Garis dengan anak panah satu arah: garis ini menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan antara dua variabel, dimana variabel yang dituju oleh anak panah merupakan variabel dependen
- ↔ : Menggambarkan kovarians atau korelasi antara dua buah variabel. Menggambarkan regresi antara variabel independen terhadap variabel dependen

## 12. Hipotesis Struktural

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesa Alternatif (Ha)

1. Terdapat Hubungan signifikan antara pelatihan yang diterima pegawai dengan kinerja pegawai
2. Terdapat Hubungan signifikan antara kompensasi yang diberikan dengan kinerja pegawai
3. Terdapat Hubungan antara Pelatihan dan kompensasi yang diberikan dengan kinerja pegawai

Hipotesa Null (Ho)

1. Tidak terdapat Hubungan signifikan antara pelatihan yang diterima pegawai dengan kinerja pegawai
2. Tidak terdapat Hubungan signifikan antara Kompensasi yang diberikan dengan kinerja pegawai

3. Tidak terdapat Hubungan antara pelatihan dan kompensasi yang diterima pegawai dengan kinerja pegawai



## Bab III

### OBJEK DAN LOKASI PENELITIAN

#### 3.1 Sejarah dan Visi Misi Persada

##### 3.1.1. Sejarah PT Persada

PT.PERSONAL ALIH DAYA (PERSADA) dibentuk pada tanggal 21 April 2006 sesuai dengan Akte Notaris Julius Purnawab SH, MSi, dengan bidang usaha penyediaan jasa pekerja. Seluruh pengelolaan tenaga kerja yang pada awalnya dikelola oleh Koperasi Indosat (KOPINDOSAT), kini telah di alih kelola (*take over*) oleh PERSADA.

Kepemilikan saham PT Persada seluruhnya dimiliki oleh KOPINDOSAT (Koperasi Indosat). Lingkup kerja PT Persada adalah mengelola jasa pekerja yang meliputi aspek administrasi dan kepegawaian yang dilaksanakan sepenuhnya sejak dari proses seleksi calon tenaga kerja, personel administrasi (penggajian, lembur, THR, cuti, insentif, Jamsostek, dan lain-lain) hingga pembinaan ketenagakerjaan

Dalam pengelolaan tenaga kerja ini, komitmen PERSADA adalah :

1. Pelayanan yang memuaskan pada perusahaan mitra dan tenaga kerja.
2. Adanya kesiapan pelayanan atau *employee service* yang akan mensupport teknis operasional tenaga kerja yang ditempatkan/ditugaskan di lokasi perusahaan mitra kerja.
3. Menerapkan metode *continual recruitment* untuk menjamin ketersediaan kebutuhan tenaga kerja perusahaan mitra kerja.
4. Menyediakan tenaga kerja yang siap kerja dengan sebelumnya dibekali dengan pelatihan keterampilan dasar (*basic skills*).
5. Mengikutsertakan tenaga kerja dalam program kesejahteraan ketenagakerjaan.

### 3.1.2. VISI & MISI PT Persada

#### Visi :

Menjadi perusahaan penyedia jasa layanan ketenagakerjaan yang mampu memberikan pelayanan dengan mutu terbaik dan selalu mengedepankan profesionalitas kepada perusahaan mitranya.

#### Misi :

Memberikan pelayanan yang profesional dan berkualitas kepada pelanggan dengan tolak ukur, yaitu :

1. **Kepuasan mitra kerja** : mitra kerja merasa terpenuhi keinginan dan kebutuhannya bahkan dapat melebihi harapan yang ada, serta selalu membangun dan membina serta meningkatkan hubungan dengan mitra kerja.
2. Memberikan **pelayanan yang terbaik** : yaitu memastikan pelayanan yang diberikan merupakan pelayanan yang paling baik yang dapat diberikan.
3. **Citra yang baik** : dengan bekerja secara profesional dan berkualitas akan mewujudkan citra yang positif baik bagi Perusahaan atau Perusahaan Mitra Kerja.
4. Memberikan **kesejahteraan bagi stakeholder dan karyawan**. **Stakeholder** dan karyawan adalah asset yang harus dipertahankan. Bahwa dengan pembinaan yang dilakukan pada akhirnya akan memberikan nilai tambah dan dapat menumbuhkembangkan perusahaan.

### 3.2. MITRA USAHA

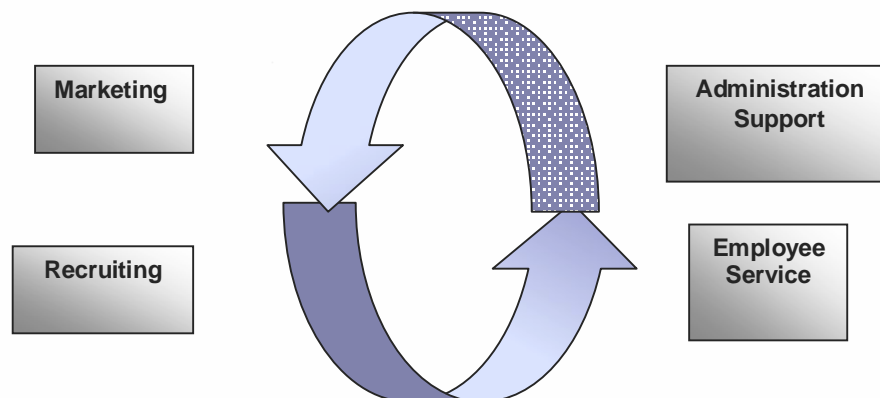
Jumlah Tenaga Kerja yang dikelola oleh PT. Personel Alih Daya (PERSADA) hingga saat ini untuk penempatan di seluruh wilayah Indonesia telah mencapai lebih dari 6.000 orang yang tersebar dari Nangroe Aceh Darussalam (NAD) hingga Papua.

PT. Personel Alih Daya (PERSADA) telah melakukan kerja sama jasa pekerjaan dengan beberapa macam perusahaan ternama di bidang telekomunikasi, pemerintahan, insurance, oil & gas, broadcasting, garment. Berikut ini adalah daftar perusahaan yang telah melakukan kerjasama dengan PT. Personel Alih Daya :

- 1) PT. Indosat
- 2) PT. Indosat Mega Media (IM2).
- 3) PT. Asuransi Adira Dinamika
- 4) PT. Planet Selancar Mandiri (PLANET SURF)
- 5) PT. Starone Mitra Telekomunikasi (SMT)
- 6) Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)
- 7) PT. Media Nusantara Citra (INDOVISION)
- 8) PT. Asuransi Jasa Tania, Tbk
- 9) PT. Pertamina (Persero)
- 10) PT. Pramita Utama

### 3.3. KONSEP PENGELOLAAN

Bagan III.1 Konsep Pengelolaan PT Persada



Sumber: Company Profile PT Persada

Dengan pengalaman dalam mengelola jasa Outsourcing selama hampir 10 tahun (KOPINDOSAT), PERSADA telah menerapkan pola pengelolaan terpadu yang menyelaraskan 4 (empat) fungsi sebagai ujung tombak pengelolaan yaitu :

1. Fungsi **Marketing**, yang berfungsi melakukan pengembangan market, pendekatan perusahaan mitra kerja baru, serta dalam jangka panjang mempertahankan mitra kerja.
2. Fungsi **Recruiting**, yang berfungsi melakukan kelanjutan penerimaan calon tenaga kerja yang siap kerja. Melakukan keseluruhan proses seleksi sampai dengan training *basic skills* yang akan menyiapkan calon tenaga kerja siap ditempatkan / ditugaskan di mitra kerja.
3. Fungsi **Employee Service**, yang berfungsi melakukan pembinaan dan pengawasan dan operasional, analisa dan evaluasi di lapangan.
4. Fungsi **Administration Support**, yang berfungsi melakukan pengelolaan administrasi operasional masing-masing unit bisnis seperti pengelolaan database karyawan outsourcing di masing-masing unit bisnis, dokumen support unit bisnis (PO, Kontrak), dan administrasi penagihan.

KEUNGGULAN:

Pelayanan pengelolaan jasa tenaga kerja PERSADA yang ditawarkan antara lain :

1. **Client Service** yang berfungsi untuk mengelola tenaga kerja dilapangan dengan penempatan *liaison officer* untuk fungsi-fungsi terkait yang dapat ditempatkan secara kontinu di unit kerja tertentu ataupun bersifat *mobile* melakukan kunjungan ke unit kerja terkait. Hal ini dimaksudkan selain untuk percepatan pelayanan bagi tenaga kerja namun juga untuk membangun komunikasi dengan tenaga kerja di unit kerja penempatan, serta untuk mempermudah koordinasi dengan mitra kerja.
2. **Fasilitas Asuransi** diberikan untuk pemeliharaan kesehatan bagi tenaga kerja, yaitu bekerjasama dengan perusahaan Asuransi terpilih, dalam hal



jaminan kesehatan untuk rawat inap dan rawat jalan sesuai ketentuan yang berlaku.

3. **Metode Continual Recruitment** maka dapat dijamin adanya kesiapan pencadangan /buffering untuk fungsi atau posisi-posisi yang ditawarkan kepada user/ mitra telah lolos dalam tahap seleksi administrasi, prawawancara dan tes psikologi. Sementara tahap selanjutnya yang masih harus dilakukan adalah *walk in unterview/* wawancara user dan tes kesehatan. Hal ini dimaksudkan bahwa apabila mitra kerja memerlukan penambahan personil atau memerlukan replacement personil maka dapat diselenggarakan dalam waktu yang tidak terlalu lama.
4. **Training Basic Skills** diberikan untuk fungsi/ posisi tertentu di lokasi Jabotabek, sebelum calon tenaga kerja dikirimkan (ditempakan) di unit kerja, maka terlebih dahulu diberikan *training basic skills* untuk pengetahuan dan keterampilan dasar yang diperlukan di fungsi/ posisi yang dimaksud maka tenaga kerja telah siap bekerja.
5. **Coverage Area**, yang meliputi seluruh Indonesia dari Nangroe Aceh Darussalam sampai dengan Papua
6. **Multi Layanan/ Produk**, adanya multi layanan/ produk untuk membantu aktivitas bisnis perusahaan anda.

### 3.4. OUR SERVICES

Dengan didukung tim support yang solid, PERSADA memiliki unit usaha yang dikembangkan, yaitu :

Penyediaan dan pengelolaan jasa Outsourcing dengan **Strategic Business Unit** (SBU), antara lain :

#### 1. PERSONAL SUPPORT PROVIDER

Persada menyediakan jasa pengelolaan kontrak tenaga kerja bagi perusahaan anda, dengan manajemen pengelolaan yang disiplin hukum, komprehensif, dan mengutamakan win – win solutions. Adapun layanan ini menyediakan jasa sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan dalam

mendukung aktivitas bisnis perusahaan. Adapun kelompok-kelompok fungsi pekerjaan yang kami miliki adalah sebagai berikut :

Tabel III.1 Personel Support Provider

Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing Communication Program Office</li> <li>- Marketing Support Officer</li> </ul>
Sales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporate Account Management</li> <li>- Account Executive</li> <li>- Sales Program Officer</li> <li>- Sales Promotion</li> <li>- Dealer Support</li> <li>- Retail Area Representatif</li> <li>- Telemarketing</li> <li>- Sales Support</li> </ul>
Card Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custody Staff</li> <li>- Activation &amp; Personalization Staff</li> <li>- Inventory Staff</li> <li>- Production Staff Administration</li> <li>- Operator Production</li> </ul>
Revenue Assurance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sales Acquisition Administrator</li> <li>- Data Maintenance Administrator</li> <li>- Credit Collection</li> <li>- Telecollection</li> <li>- Field Collection</li> </ul>
Information Technology	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IT Helpdesk Technician</li> <li>- IT Infrastructure Technician</li> <li>- IT Application &amp; System Operator Technician</li> <li>- Data Based Maintenance &amp; Admin</li> </ul>
Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cashier</li> <li>- Billing &amp; Collection</li> </ul>
Administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personel Administrator</li> <li>- Logistic Support Administrator</li> </ul>

Sumber : Sumber: Company Profile PT Persada

## 2. OFFICE SERVICES

### a. **Receptionist & Operator PABX Service**

Layanan ini diperuntukkan bagi penerima tamu-tamu perusahaan yang akan berhubungan dengan pegawai yang sedang bekerja di dalam lokasi kantor.

### b. **Massenger/Ekspedisi Services**

Layanan ini dipersiapkan untuk melakukan tugas pengantaran surat-surat antar unit di lingkungan perusahaan.

### c. **Driver Services**

Jasa layanan transportasi sangat diperlukan dalam kegiatan perkantoran sebagai sarana penunjang kegiatan operasional sehari-hari dalam mencapai tujuan / target perusahaan.

### d. **Daily Cleaning Services**

Layanan ini difokuskan pada pengelolaan jasa kebersihan ruang kantor yang dilakukan secara rutin setiap hari. Untuk kelancaran pelaksanaannya ditempatkan tenaga outsourcing pada setiap unit kerja tanpa menimbulkan gangguan ketenangan dan keamanan kerja pegawai.

### e. **Landscaping & Gardening Services**

Layanan ini dikhususkan untuk pengelolaan area di luar suatu lokasi seperti penataan estetika taman, pemeliharaan dan perawatan tanaman secara rutin sehingga tercipta kondisi taman yang bersih dan asri.

### f. **General Services**

Layanan ini dipersiapkan untuk pengelola kebersihan yang bersifat insidental pada lokasi tertentu sesuai dengan permintaan yang diperlukan perusahaan.

### **3. BUILDING MAINTENANCE & TECHNICAL SERVICES**

#### **MECHANICAL & ELECTRICAL SERVICES**

Layanan ini dipersiapkan untuk tugas-tugas pemeliharaan baik secara mekanis maupun elektrik tentang berbagai peralatan seperti Plumbing, Fire Alarm, Fire Protection, Chiller, AHU, Fan Cooling Unit, Cooling Tower, Exhaust Fan, STP (sewage Treatment Plan).

#### **OFFICE FACILITY MANAGEMENT SERVICES**

Layanan ini diperuntukkan bagi klien dalam melakukan pemeliharaan dan perbaikan terhadap Peralatan electrical seperti panel, lighting PABX (Private Automatic Branch Exchange) CCMS (Central Control & Monitoring System, Audio Visual, dan lain-lain.

#### **POWER SUPPLY SERVICES**

Layanan ini ditujukan untuk tetap terjaganya pasokan tenaga listrik ke masing-masing unit yang membutuhkan catu daya tanpa terputus melalui pemeliharaan terhadap perangkat Rectifier, Genset, Trafo, Gardu, UPS, dan lain-lain.

#### **CIVIL SERVICES**

Layanan ini dipersiapkan kepada klien untuk pekerjaan seperti :

- Perbaikan pekerjaan sipil baik interior maupun eksterior
- Pemeliharaan/pembersihan eksterior gedung
- Pemeliharaan site BTS

#### **NETWORK/TECHNICAL SERVICES**

Layanan ini dipersiapkan kepada klien untuk pekerjaan rutin seperti :

- Penyelesaian gangguan sistem jaringan
- Monitoring kualitas jaringan

### **4. SECURITY SERVICES**

#### **a. Security Management & Guarding Services**

Pola layanan pengamanan ini dibentuk dan dibangun mulai dari tahap perencanaan, pengaturan pelaksanaan sampai dengan pengawasan lapangan melalui program-program sebagai berikut :

- Uninformed Guarding
- Residential Guarding
- Internal Control
- Security Training
- Technical Security Supervisory
- Patrol & Monitoring

**b. Security Consultancy Services**

Jasa layanan security ini difokuskan pada bentuk jasa konsultasi seperti :

- Solution Design of Security System
- Policies and procedures Audit and/or design
- Event protection

**c. Corporate & Personal Review Services**

Layanan ini dititikberatkan pada pola dan teknik investigasi dalam rangka mencari penyebab kerugian perusahaan yang dilakukan oleh karyawan/pegawai. Pola layanan ini meliputi :

- Fraud Investigation
- Financial Investigation
- Undercover Operations

**d. VIP Protection**

Layanan ini dipersiapkan bagi klien yang membutuhkan security secara khusus meliputi layanan courier, VIP Protection dan VIP 24 hours protection program.

Dalam pelaksanaannya kami menyusun pola pengamanan dengan perencanaan yang teliti dengan menggunakan informasi yang akurat bekerja sama dengan aparat kepolisian dengan tenaga pengamanan yang terlatih, disiplin dan pantang menyerah.

## 5. CUSTOMER CARE CENTER SERVICES

### a. Contact Center Service

Contact Center adalah salah satu bagian dari suatu perusahaan jasa yang tugasnya melayani kebutuhan informasi dan keluhan dari pelanggan melalui media komunikasi guna menjaga dan menjalin hubungan baik antara pelanggan dan perusahaan, unit pendukung yang ada dalam layanan ini adalah :

- Inbound
- Outbound
- Customer Relation
- Quality Monitoring dan Reporting
- Call center Support

### b. Customer Service

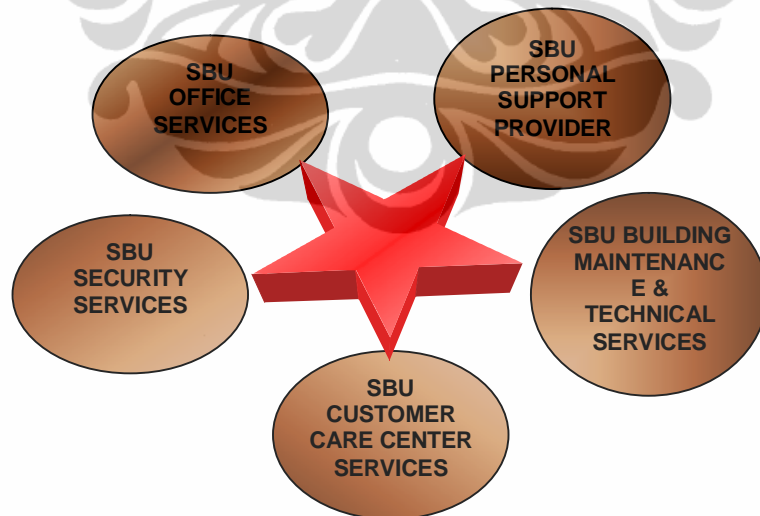
Kami menyediakan jasa Customer Service yang melayani pelanggan secara cepat, tepat dan memuaskan, termasuk pemberian jawaban dan pemecahan masalah pelanggan. Cakupan layanan ini meliputi :

- Customer Service Representative
- Loyalti dan Retention
- Credit Collection
- Return Billing

Selain jasa di atas PT Persada juga menyediakan jasa lain antara lain sebagai berikut:

1. Penyediaan dan pelaksanaan proses seleksi awal calon karyawan sesuai dengan kualifikasi perusahaan mitra kerja.
2. Pelatihan manajemen dan kesiapan yang terbuka untuk umum dengan fasilitator yang berpengalaman dalam pelaksanaan pelatihan baik inbound atauoun outbound.
3. Konsultasi manajemen, meliputi riset SDM berbasis kompetensi, penyusunan renumerasi berbasis kompetensi, penyusunan serta pelaksanaan job description atau job analysis dan assesment center.
4. Penyelesaian tes psikologi atau *assesment test* untuk tingkat manajerial, supervisor, staff, dan tenaga umum. Pelaksanaan tes psikologi bertempat di kantor PT Persada ataupun dapat dilakukan di lokasi kerja perusahaan mitra kerja.

Bagan III.2 SBU PT Persada



Sumber : Penelitian 2008