



**Universitas Indonesia
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Departemen Ilmu Administrasi
Program Pasca Sarjana**

TESIS

**HUBUNGAN PELATIHAN DAN KOMPENSASI YANG DITERIMA PEGAWAI
DENGAN KINERJA PEGAWAI AGENT CALL
CENTER IM3 INDOSAT PT PERSADA**

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Mencapai Gelar
Magister Sains (M.Si) Dalam Ilmu Administrasi**

Oleh :

Nama : ADE INDRA PUTRA

NPM : 0606018186

Program Studi : Ilmu Administrasi

Kekhususan: Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

**Jakarta
2008**



Tesis ini saya persembahkan kepada

Kedua orang tua saya :

**Ayahanda Drs H Irsal Syam dan
Ibunda Hj Sri Mulyani M.S.Pd**

Yang dengan kasih sayang dan penuh kesabaran telah mendidik dan membesarkan penulis

**Kepada Istri Tercinta
Nadya Sucianti Kharisa, SH**

Yang dengan sabar memberikan dorongan dan motivasi sehingga Tesis ini dapat diselesaikan

**Serta kepada
Buah hati tercinta**

Rifki Muhammad Ardhan

Kehadirannya merupakan anugrah yang tak ternilai harganya



Tesis ini adalah
Hasil karya saya sendiri, dan
Seluruh sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar



Ade Indra Putra

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Ade Indra Putra
NPM : 0606018186
Judul : Hubungan Pelatihan Dan Kompensasi Yang Diterima Pegawai dengan Kinerja Pegawai Agent Call Center Im3 Indosat PT Persada

Pembimbing Tesis :



(Prof. Dr Syamsul Ma'arif)

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Ade Indra Putra
NPM : 0606018186
Judul Tesis : Hubungan Pelatihan Dan Kompensasi Yang Diterima Pegawai dengan Kinerja Pegawai Agent Call Center Im3 Indosat PT Persada

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tanggal: empat bulan Desember tahun Dua Ribu Delapan dan telah dinyatakan : **LULUS**

Ketua Sidang :
Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein

(Blasenend)

Pembimbing :
Prof. Dr. Syamsul Maarif

(Syamsul Maarif)

Pembaca Ahli :
Drs. Pantius D. Soeling, M.Si

(Pantius D. Soeling)

Sekretaris Sidang :
Dra. Lina M. Jannah, M.Si

(Lina M. Jannah)

UNIVERSITY OF INDONESIA
FAKULTY OF SOCIAL AND POLITICS SCIENCES
DEPARTMENT OF ADMINISTRATION SCIENCE
POSTGRADUATE PROGRAM
ADMINISTRATIVE SCIENCE PROGRAMME
MAJOR IN HUMAN AND RESOURCES DEVELOPMENT ADMINISTRATION

ABSTRACT

ADE INDRA PUTRA
0606018186

Analysis corelation on training, compenstion and performance staff agent call center Im3 Indosat PT Persada

XVII +106 Page + 24 Table + 12 Picture + 5 Attachment
Bibliography : 39 Literature books, 4 Tesis/Paper, 2 Government Policies (1990 - 2008)

The background of this research is about signivcance role of call center agent in giving information about program or product launch by organization. The research is conduct to the Indosat Im3 call center staff PT Persada. The purpose of this research is to find out the corelation between training, compensation and performance call center agent.

Teory use to explain the relation between training and performance is from Michael et al (1995) that said one of the purpose of training is to improve performance. While teory that use to explain the relation between compensation and performance is from Werther and Davis (1982:486) that said "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" and opinion Sulistiyani dan Rosidah (2003:206) That said if compensation is given corectly, employe would be motivated and focus to achieve organization objectives. Methode used in this research to analys the result use SEM (Structural Equation Model) technique. SEM methode used to find out the relation model between training, compensation and performance over all.

The result of this research indicates that training doesn't have signivcance corelation with agent performance. This condition is cause from internal factor such as: The training or refreshment time, the training or refreshment substance and location or refreshment location. Beside that extenal factor (infrastructure and agents stamina) also cause this condition. While compesation have signivcance corelation wit performance Model that suitable for the corelation between training, compensation and performance base on GOF (*Goodness of fit*) is, training corelate with compensation with coefisien value 0.31 and t value 3.18, and compensation corelate with performance coefisien value 0.55 and t value 4.03.

The conclusion of this research is management need to pay attention on both aspect, training and compensation given to the employee. For that management need to evaluate the training or refreshmen program, substance of training or refreshment ajust according to the employee necessity and give insentive to training participant.

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

ABSTRAK

ADE INDRA PUTRA
0606018186

Hubungan Pelatihan Dan Kompensasi Yang Diterima Pegawai dengan Kinerja Pegawai Agent Call Center Im3 Indosat PT Persada

XVII +106 Halaman + 24 Tabel + 12 Gambar + 5 Lampiran
Daftar Pustaka : 44 Buku literature, 4 Karya Ilmiah, 2 Peraturan Pemerintah (1982 - 2008)

Hal yang melatar belakangi penelitian ini adalah pentingnya peran staff call center dalam memberikan informasi mengenai program atau produk yang dihasilkan. Penelitian ini dilakukan terhadap staff call center Im3 Indosat PT Persada. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan yang terjadi antara pelatihan dan kompensasi yang diterima terhadap kinerja agent call center.

Kerangka teori yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara pelatihan dan kinerja adalah dari Michael et al (1995) yang menyatakan bahwa tujuan dari dilaksanakan pelatihan adalah antara lain untuk memperbaiki kinerja. Sedangkan teori yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara kompensasi dengan kinerja berasal dari Werther dan Davis dalam (1982:486) yang menyatakan bahwa kompensasi adalah apa yang diterima seorang pegawai sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya dan 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. Metode penelitian yang digunakan untuk menganalisa hasil penelitian dalam penelitian ini menggunakan Teknik SEM (*Structural Equation Model*). Metode SEM digunakan untuk mengetahui secara keseluruhan bentuk hubungan yang terjadi antara variabel bebas dan variabel terikat.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa antara pelatihan dan kinerja tidak terdapat hubungan yang signifikan. Hal ini terjadi karena faktor internal (yang berkaitan dengan pelatihan) antara lain: waktu pelatihan atau refreshment, sasaran peserta refreshment atau pelatihan, materi pelatihan atau refreshment. Selain itu terdapat juga faktor eksternal (di luar pelatihan) yang menyebabkan kondisi ini terjadi. Sedangkan untuk kompensasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja. Model yang sesuai berdasarkan analisis *Goodness of fit* untuk hubungan antara pelatihan, kompensasi dan kinerja, pelatihan berhubungan dengan kompensasi dengan nilai koefisien 0.31 dengan nilai t 3.18 dan kompensasi berhubungan dengan kinerja dengan nilai koefisien 0.55 dengan nilai t 4.03.

Simpulan dari penelitian adalah pihak manajemen dalam organisasi perlu memperhatikan aspek pelatihan dan kompensasi yang diberikan terhadap karyawan staff call center PT Persada. Untuk itu dapat dilakukan tindakan antara lain melakukan

evaluasi terhadap pelatihan yang diadakan, melaksanakan pelatihan atau refreshment sesuai dengan kebutuhan karyawan, memberikan insentif atau kompensasi terhadap karyawan yang mengikuti pelatihan.



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSEMBAHAN	_____	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	_____	ii
TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS	_____	iii
LEMBAR PENGESAHAN	_____	iv
ABSTRACT	_____	v
ABSTRAK	_____	vii
DAFTAR ISI	_____	ix
DAFTAR TABEL	_____	xiii
DAFTAR GAMBAR	_____	xv
KATA PENGANTAR	_____	xvi
BAB I	PENDAHULUAN	1
	1.1. Latar Belakang	1
	1.2. Permasalahan Penelitian	4
	1.3. Perumusan Masalah	6
	1.4. Tujuan Penelitian	6
	1.5. Manfaat Penelitian	7
	1.6. Sistematika Penulisan	7
BAB II	A. TINJAUAN TEORITIS	9
	2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	9
	2.1.1. Definisi Manajemen Sumber daya Manusia	9
	2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	12

2.2. Pendidikan dan Pelatihan	14	
2.2.1. Definsi Pelatihan Dan Pendidikan	14	
2.2.2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pendidikan Bagi Pegawai	16	
2.2.3. Perencanaan Pelatihan dan Pendidikan	19	
2.3. Kompensasi	27	
2.4. Kinerja	32	
2.5. Kerangka Berpikir	41	
B. METODE PENELITIAN	44	
2.6. Desain Penelitian	44	
2.7. Populasi dan Sampel	45	
2.8. Teknik Pengumpulan Data	47	
2.9. Variabel, Indikator dan Instrumen Penelitian	48	
2.10. Statistik Deskriptif	49	
2.11. Analisis Hubungan dan Pengaruh	50	
2.12. Hipotesis Struktural	53	
2.13. Hambatan Penelitian	54	
BAB III	OBJEK DAN LOKASI PENELITIAN	55
3.1. Sejarah dan Visi Misi Persada	55	
3.1.1. Sejarah PT Persada	55	
3.1.2. VISI & MISI PT Persada	56	
3.2. Mitra Usaha	56	
3.3. Konsep Pengelolaan	57	
3.4. Our Services	59	

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	66
	4.1. Gambaran Umum Responden Penelitian	66
	4.1.1. Penyebaran Responden Berdasarkan jenis kelamin	66
	4.1.2. Penyebaran Responden Berdasarkan Usia	66
	4.1.3. Penyebaran responden berdasarkan pendidikan terakhir	67
	4.1.4. Penyebaran Responden Berdasarkan Status Pernikahan Rresponden	67
	4.1.5. Penyebaran Responden Berdasarkan Lama Bekerja Rresponden	68
	4.2. Statistik Deskriptif dari instrument Penelitian	68
	4.2.1. Statistik Deskriptif dari instrument Pelatihan (<i>Training</i>)	68
	4.2.2. Statistik Deskriptif dari instrumen Kompensasi (<i>Compensation</i>)	74
	4.2.3. Deskriptif dari instrumen kinerja (<i>Work Performance</i>)	79
	4.3. Analisis Model Persamaan Struktural	84
	4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen dengan Teknik <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA)	84
	4.3.1.1. Pelatihan	84
	4.3.1.2. Kompensasi	86
	4.3.1.3. Kinerja	89
	4.3.2. Pelatihan dengan Kinerja	92
	4.3.3. Kompensasi dengan Kinerja	94
	4.4.4. Pelatihan, Kompensasi dan Kinerja	95

BAB V	SIMPULAN DAN SARAN -----	103
	5.1. Simpulan-----	103
	5.2. Saran-----	104
DAFTAR PUSTAKA	-----	106
DAFTAR LAMPIRAN		
RIWAYAT HIDUP		



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Faktor Higienis dan Motivasi Herzberg	36
Tabel 2.2	Variabel dan indikator penelitian	49
Tabel 3.1	Personel Support Provider	59
Tabel 4.1	Penyebaran responden berdasarkan jenis kelamin	66
Tabel 4.2	Penyebaran responden berdasarkan Usia	67
Tabel 4.3	Penyebaran responden berdasarkan Pendidikan terakhir	67
Tabel 4.4	Penyebaran responden berdasarkan status pernikahan	68
Tabel 4.5	Penyebaran responden berdasarkan Masa kerja	68
Tabel 4.6	Statistik deskriptif dari instrumen pelatihan aspek pengetahuan	69
Tabel 4.7	Statistik deskriptif dari instrumen pelatihan aspek Ketrampilan	70
Tabel 4.8	Statistik deskriptif dari instrumen pelatihan aspek Sikap	72
Tabel 4.9	Statistik deskriptif dari instrumen kompensasi aspek penghargaan	74
Tabel 4.10	Statistik deskriptif dari instrumen kompensasi aspek adil	75
Tabel 4.11	Statistik deskriptif dari instrumen kompensasi aspek memenuhi kebutuhan	77
Tabel 4.12	Statistik deskriptif dari instrumen kinerja (<i>Work Performance</i>) aspek prestasi kerja	79
Tabel 4.13	Statistik deskriptif dari instrumen (<i>Work Performance</i>) aspek motivasi	81
Tabel 4.14	Statistik deskriptif dari instrumen (<i>Work Performance</i>) aspek perilaku (<i>behaviour</i>)	82
Tabel 4.15	Hasil analisa konfirmasi faktor/CFA Pelatihan	85
Tabel 4.16	Hasil analisa konfirmasi faktor/CFA Kompensasi	87
Tabel 4.17	Hasil analisa konfirmasi faktor/CFA Kinerja	89
Tabel 4.18	Hasil Perhitungan <i>Construct Reliability</i> dan <i>Variance Extracted</i>	

	Masing-masing Variabel	91
Tabel 4.19	Total Efek Variabel bebas terhadap Variabel terikat -	93
Tabel 4.20	Hasil Pengukuran Model Struktural Pola Kinerja —	97
Tabel 4.21	Nilai Koefisien Masing-masing Hubungan Struktural	99



DAFTAR GAMBAR

Bagan 2.1	Konsep Pelatihan	26
Bagan 2.2	Siklus Manajaemen Kinerja	39
Bagan 2.3	Desain Penelitian:	45
Bagan 2.4	Model Analisis Hubungan antar variabel:	52
Bagan 3.1	Konsep Pengelolaan PT Persada:	57
Bagan 3.2	SBU PT Persada	65
Bagan 4.1	Muatan Faktor Variabel Laten Pelatihan	86
Bagan 4.2	Muatan Faktor Variabel Laten Kompensasi	88
Bagan 4.3	Muatan Faktor Variabel Kinerja	90
Bagan 4.4	Nilai Hasil Uji Persamaan Struktural Model Awal	98
Bagan 4.6	Nilai Hasil Uji Persamaan Struktural Model Akhir	98

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan karunian-Nyalah penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul "Hubungan Pelatihan dan Kompensasi yang diterima pegawai Dengan Kinerja Pegawai agent Call Center Im3 Indosat PT Persada". Salam dan salawat juga penulis panjatkan kepada junjungan kita dan penghulu para nabi, Muhammad S.A.W, semoga beliau selalu dalam lindungan-Nya dan mendapatkan kemuliaan yang tinggi di sisi-Nya.

Kepada Bpk Prof. Dr Syamsul Maarif, selaku dosen pembimbing, Penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya dari lubuk hati yang paling dalam atas segenap waktu, pikiran dan tenaga yang telah dicurahkan selama ini untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Dengan penuh rasa hormat, penulis ingin berterima kasih kepada kedua orang tua penulis, Ny Hj. Sri Mulyani M S.Pd dan Bpk Drs H Irsal Syam serta kedua mertua Penulis Ny Hj. Een Djumaenah dan Tjetje Afiyullah S.E, yang telah dengan sabar dan penuh kasih sayang memberikan dukungan moril dan spirituil kepada penulis.

Dengan penuh rasa sayang penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada istri tercinta Nadya Sucianti Kharisa SH, yang telah dengan sabar dan ikhlas memberikan dukungan dan semangat dan penghibur hati yang tak henti-hentinya sehingga penulis dapat merampungkan tesis ini. Penulis juga ingin mengucapkan rasa terima kasih Kepada Kakak-kakak tercinta Todi Eka Saputra SE dan Rahmadhona Dwi Siska, SE dan Adik tercinta Diyas Anugrah dan Dado Kusumah Wardhana.

Kepada keluarga dan kerabat, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih atas segala masukan, bantuan dan doanya sehingga penulis dapat merampungkan tesis ini.

Penulis menyadari, bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, sulit untuk mewujudkan semua ini. Berkenaan dengan hal tersebut, penulis juga ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Bpk Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein, Selaku pimpinan Program Pascasarjana Administrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
2. Bpk Zuliansah P Zulkamain, S.Sos selaku Sekretaris Program Pascasarjana Administrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
3. Ibu Lina M Jannah, M.Si selaku sekretaris sidang Tesis
4. Bpk Prof. Dr. Syamsul Maarif selaku dosen pembimbing Tesis.
5. Bpk Drs. Pantius Suling, M.Si selaku dosen penguji Tesis
6. Seluruh dosen Program Pascasarjana Administrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
7. Mba Elly selaku staff administrasi Program Pascasarjana Administrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
8. Ibu Sri Wahyu Dyah selaku HRD PT Persada.
9. Dedy Anwar Selaku Koordinator Call Center Im3 Indosat PT Persada.
10. Rekan-rekan supervisor Call Center Im3 Indosat PT Persada.
11. Mba Lina Selaku Staff administrasi Call Center Im3 Indosat PT Persada.
12. Rekan-rekan team leader Call Center Im3 Indosat PT Persada.
13. Rekan-rekan agent Call Center Im3 Indosat PT Persada.

14. Seluruh rekan-rekan Program Pasca Sarjana Administrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik angkatan 2006.

Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna dan memiliki banyak kekurangan, karena kesempurnaan sejati hanyalah milik-Nya seorang. Untuk itu penulis mengharapkan kritik serta saran dari berbagai pihak.

Jakarta, 12 Oktober 2008
Penulis,

Ade Indra Putra

(0606018186)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sejalan dengan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, komunikasi merupakan hal yang penting dalam setiap dimensi kehidupan masyarakat. Komunikasi memegang peranan penting dalam bidang pemerintahan, sosial dan politik. Komunikasi digunakan untuk menyampaikan sebuah informasi atau pesan dari satu pihak kepada pihak lain sehingga pihak yang menerima pesan mengerti dan bersedia melaksanakan isi pesan tersebut.

Sejalan dengan perkembangan teknologi informasi tersebut, maka sebuah organisasi atau perusahaan memerlukan divisi atau unit kerja yang berfungsi untuk memberikan informasi mengenai program atau produk yang dikeluarkannya kepada khalayak ramai atau masyarakat, unit tersebut dinamakan *call center*. Selain itu divisi atau unit kerja tersebut berperan untuk menampung aspirasi, saran, kritik dan keluhan dari masyarakat atau konsumen terhadap program atau produk yang dikeluarkan oleh organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

Untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan keahlian dari karyawan atau anggota organisasi, diperlukan penerapan manajemen kinerja. Manajemen kinerja merupakan suatu proses berkelanjutan berbentuk siklus, terdiri dari perencanaan, pembinaan dan evaluasi. Pelatihan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen kinerja, yaitu pembinaan, yang bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia.

Pelatihan memiliki tujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja, produktivitas (kinerja), kepuasan kerja, pengembangan dan mempersiapkan pegawai untuk menghadapi perubahan situasi dan kondisi di lapangan. Pelatihan akan meningkatkan keahlian, pengetahuan serta sikap karyawan atau anggota organisasi yang sangat diperlukan dalam

menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik dan maksimal dimasa sekarang ataupun yang akan datang

Sadili Samsudin, dalam Bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (2006:113-115) menyatakan bahwa, terdapat faktor-faktor yang membuat pelatihan amat diperlukan oleh organisasi atau perusahaan untuk dapat bertahan, yaitu:

1. Kualitas angkatan kerja
2. Persaingan global
3. Perubahan yang cepat dan terus-menerus
4. Masalah alih teknologi
5. Perubahan demografi

Kompensasi atau pemberian penghargaan sebagai salah satu unsur dalam manajemen kinerja, juga berperan penting dalam meningkatkan dan menciptakan sumber daya yang handal dalam bidangnya. Kompensasi merupakan balas jasa atau imbalan yang diberikan kepada pegawai. Kompensasi dapat memberikan dorongan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan memberi pengaruh yang kuat terhadap tercapainya kepuasan kerja dan loyalitas pegawai.

Sikula sebagaimana dikutip oleh Hasibuan dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* (2007:119) mengatakan bahwa kompensasi adalah "*A compensation is anything that consider or is regarded as an equivalent or recompense*" kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Samsudin (2006:187) mengatakan bahwa pemberian kompensasi akan dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan.

Berdasarkan pernyataan Sikula dan Samsudin tersebut dapat diketahui bahwa Kompensasi diadakan untuk memberikan balas jasa kepada karyawan atas kinerjanya, sehingga dengan kompensasi ini maka produktifitas dan kinerja karyawan atau pegawai dapat meningkat. Bila pegawai atau karyawan melihat bahwa kompensasi yang diberikan tidak

memadai maka hal tersebut akan mempengaruhi motivasi pegawai yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Samsudin (2006:188-189) tentang tujuan dari diadakannya pemberian kompensasi, yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. memajukan organisasi atau perusahaan
4. menciptakan keseimbangan dan keadilan

Kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya dapat berbentuk langsung atau tidak langsung, finansial ataupun non-finansial. Karyawan atau pegawai *call center* yang bertugas sebagai pintu gerbang perusahaan yang berhubungan langsung dengan masyarakat haruslah memiliki kualitas yang baik dan memahami tugas dan fungsinya sebagai agen *call center*. Hal ini dimaksudkan setiap staf atau agent dapat memberikan pelayanan maksimal dan memberikan kepuasan bagi pelanggan atau pengguna produk perusahaan tersebut.

PT Indosat sebagai salah satu perusahaan nasional yang bergerak di bidang telekomunikasi, menyadari sekali pentingnya peranan *call center* dalam menyampaikan informasi kepada para pengguna produknya, atau dalam menerima keluhan dari pelanggan mengenai tidak maksimalnya produk atau program yang di luncurkan oleh Indosat atau digunakan oleh pelanggan. Selain itu, *call center* sebagai unit terdepan juga berperan dan berfungsi dalam menerima kritik dan saran dari masyarakat ataupun pengguna produk Indosat untuk kemudian disampaikan dan ditindak lanjuti oleh pihak yang berwenang.

Sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi yang memiliki jumlah pelanggan terbesar ke dua di Indonesia, maka PT Indosat membutuhkan pegawai atau staff yang memiliki kualitas yang baik yang paham dan mengetahui mengenai permasalahan-permasalahan yang ada, peraturan-peraturan atau kebijakan yang diambil oleh pemerintah serta

selera dan perkembangan tren yang ada terjadi di masyarakat. Selain itu Indosat juga membutuhkan karyawan yang dapat mewakili dan memberikan kesan yang bagus di mata masyarakat.

Dalam menjalankan fungsinya, Divisi *call center* Indosat dilaksanakan oleh beberapa perusahaan *outsourcing*. Salah satu perusahaan *outsourcing* yang dipercayai untuk menjalankan divisi *call center* Indosat adalah PT Persada. PT Persada menjalankan *call center* untuk beberapa produk Indosat, antara lain: *Call center* Mentari, IM3 dan Starone Cabang Surabaya, *Call center* Matrix, *Call center* IM3, *Call center* Starone, *Call center* FMC, *Call center* SLI 101/104, *Call center* 102.

Untuk menjaga konsistensi dan kualitas sumber dayanya, maka PT Persada sebagai salah satu Outsourcing PT Indosat yang menjalankan Divisi *Call center* perlu mempersiapkan karyawan atau pegawai yang handal serta dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik dan profesional. Peningkatan kualitas ini dilakukan melalui pelatihan yang berkesinambungan dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan serta pemberian kompensasi kepada pegawai yang dilakukan secara berkala dan proporsional.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut maka, diajukan judul penelitian yang dituangkan dalam bentuk tesis sebagai berikut:

“ Hubungan Pelatihan dan Kompensasi yang diterima pegawai Dengan Kinerja Pegawai agent Call Center IM3 Indosat PT Persada “

1.2. Permasalahan Penelitian

Permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini adalah masih banyak kendala yang dihadapi oleh Karyawan PT Persada dalam menjalankan fungsi dan tugasnya sebagai *call center*. Seperti kurang maksimalnya kualitas yang dimiliki, kurangnya pengetahuan agen *call*

center IM3 PT Persada, Kurang maksimalnya Produktivitas karyawan PT Persada dan kurangnya disiplin yang dimiliki karyawan.

Pada bulan Desember 2007 PT Persada mengambil langkah kebijakan melakukan evaluasi terhadap karyawannya dan memberhentikan karyawan yang dianggap tidak dapat memenuhi target kualitas pelayanan (QSM 85) yang ditetapkan oleh Indosat dan target produktifitas (CPH 18) yang ditetapkan oleh PT Persada. Jumlah Karyawan yang diberhentikan oleh PT Persada adalah sebanyak 8 orang dari total 416. Disamping itu pula sebanyak 14 karyawan mengundurkan diri pada bulan yang sama. Selain memberhentikan sejumlah karyawan, PT Persada juga mengambil kebijakan melakukan Rotasi sejumlah karyawan dengan memindahkan ke bagian lain dan melakukan refreshment terhadap karyawannya. Jumlah karyawan yang dipindahkan adalah sebanyak 19 orang, sehingga total *turn over* karyawan PT persada pada bulan Desember 2007 adalah sebanyak 41 orang

PT Persada sebagai salah satu outsourcing PT Indosat Tbk di tuntut untuk dapat memenuhi target yang ditetapkan oleh PT Indosat. Untuk dapat memenuhi target yang ditetapkan oleh Indosat baik dari segi kualitas pelayanan ataupun produktifitas dalam menjawab telepon yang datang dari pelanggan Indosat, maka PT Persada membutuhkan karyawan atau pegawai dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. hal ini untuk menunjang kinerja perusahaan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan.

Peningkatan kinerja pegawai tergantung dari berbagai macam faktor, Pasolong dalam bukunya *Teori Administrasi Publik* (2007:186), menyatakan bahwa terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- 1). Kemampuan, yang didapat dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja.
- 2). Kemauan atau Motivasi.

- 3). Energi.
- 4). Teknologi.
- 5). Kompensasi.
- 6). Kejelasan Tujuan.
- 7). Keamanan.

Berdasarkan pendapat Pasolong tersebut, maka dapat diketahui bahwa pelatihan yang berkualitas dan disusun secara baik akan dapat menunjang dan mempengaruhi kinerja pegawai. Begitu pula dengan Kompensasi yang diberikan kepada pegawai akan menjadi sangat membantu dalam meningkatkan produktifitas dan memberikan motivasi lebih pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

1.3. Perumusan Masalah

Kinerja pegawai perlu diukur dan selalu ditingkatkan untuk mencapai hasil yang maksimal. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat beberapa permasalahan yang ingin diketahui melalui kegiatan penelitian ini, yaitu:

1. Apakah terdapat hubungan antara Pelatihan dengan kinerja pegawai?
2. Apakah terdapat hubungan antara Kompensasi dengan kinerja pegawai?
3. Bagaimanakah hubungan yang ditimbulkan dari pelaksanaan Pelatihan dan pemberian kompensasi terhadap kinerja pegawai *call center* IM3 Indosat PT Persada

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan permasalahan tersebut diatas, tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan hubungan antara pelatihan dengan kinerja pegawai *call center* IM3 Indosat PT Persada
2. Untuk menjelaskan hubungan pemberian kompensasi dengan kinerja pegawai *call center* IM3 Indosat PT Persada
3. Untuk menjelaskan hubungan pelatihan dan kompensasi dengan kinerja staff *call center* IM3 Indosat PT Persada

1.5. Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan penelitian, maka diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, yaitu:

1. Manfaat teoritis, hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi dunia akademik, terutama untuk memperkaya wacana tentang pemberdayaan sumber daya manusia di lingkungan organisasi pemerintahan dan swasta pada umumnya, dan khususnya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian sejenisnya.
2. Manfaat praktis, Bagi PT Persada, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam merancang sistem pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan Pemberian kompensasi terhadap kinerja pegawai sekaligus menciptakan iklim yang sehat dalam manajemen sumber daya manusia.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, menjelaskan latar belakang penelitian, permasalahan yang dirumuskan menjadi pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka, berisi teori-teori dan konsep-konsep yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi, manajemen kinerja, pelatihan, pengukuran kinerja pegawai, tujuan dan manfaat pelatihan dan penilaian kinerja, faktor-faktor pelatihan dan pelatihan kinerja, metode pelatihan dan penilaian kinerja

Selain itu dalam Bab II juga menjelaskan Metode Penelitian yang digunakan, menjelaskan tentang data yang digunakan, populasi dan sampel, teknik pengolahan data dan analisis data

Bab III Gambaran Umum PT Persada Visi, Sumber Daya Manusia dan pelatihan serta penilaian kinerja pegawai

Bab IV Analisis Penelitian, berisi tentang identifikasi responden, peran pelatihan pegawai dan penilaian kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai *Call center* PT Persada

Bab V Kesimpulan dan Saran, memuat kesimpulan dan beberapa saran dari peneliti.

BAB II

TINJAUAN TEORITIS DAN METODE 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. Individu-individu haruslah dibina dan dikelola dengan seksama sehingga potensi yang ada didalam masing-masing individu dapat dimanfaatkan 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. Hutapea dan Nuriana (2008:86) menyatakan bahwa terlepas dari kontroversi apakah tugas pengembangan sumber daya manusia berada di bawah tanggung jawab departemen dan divisi masing-masing atau merupakan tanggung jawab bagian sumber daya manusia, kegiatan sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional.

Dengan dikelola secara profesional maka pengelolaan sumber daya manusia akan bersatu dengan pengelolaan organisasi. Sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dapat meningkatkan kapasitas dan membangun pondasi yang searah dan sejalan dengan tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia pada awalnya berkembang dari ilmu manajemen. Manajemen merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk mengelola dan mengorganisir sumber daya terutama sumber daya manusia yang terdapat didalamnya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sihotang (2007:6) menyatakan bahwa "Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengawasan terhadap pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber non manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan orang yang terlibat dalam kegiatan tersebut yang sudah ditentukan sebelumnya". Pendapat senada juga diungkapkan oleh Manulang (2006:3) yang menyatakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

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. Manajemen sumber daya merupakan suatu proses yang dilakukan oleh organisasi dalam membina dan mengelola pegawai atau karyawan sehingga tujuan organisasi, individu dan sosial dapat tercapai. Hal tersebut senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Flippo (1993:4) yang mengatakan Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat.

Tokoh lainnya, Dessler (1988:2) mengatakan "*Personel management is the concept and techniques one need to carry out the people or personel aspect of a management position, including recruitment, screening, training, rewarding, and appraising*". Artinya manajemen personalia adalah suatu konsep dan teknik yang dibutuhkan seseorang

untuk mengelola individu atau karyawan sebagai aspek fungsi manajemen yang meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian.

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. Samsudin (2006:30-32) menyatakan bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia ada empat, yaitu: tujuan organisasional, individu, fungsional dan sosial.

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. 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. Sopiah (2006:3) yang menyatakan 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. Tujuan fungsional adalah mempertahankan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawannya dengan berusaha meminimalkan kelemahan mereka. Hal tersebut senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Samsudin (2006:31) menyatakan bahwa departemen sumber daya manusia bertugas meningkatkan efektivitas organisasi 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.

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 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 (2006:96) menyatakan bahwa dalam rangka pengembangan diri dibutuhkan Diklat agar setiap manusia sebagai pekerja menjadi profesional di bidang tugasnya. Pelatihan dan pendidikan (DIKLAT) merupakan salah satu sarana yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Pelatihan dan pendidikan juga dimaksudkan untuk meningkatkan performa atau kinerja pegawai atau karyawan sehingga tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dapat dipenuhi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Ruky (2001:163) yang menyatakan, bahwa pelatihan adalah sebagai usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang dan dalam pekerjaan lain yang terkait dengan yang sekarang dijabatnya, baik secara individu ataupun sebagai bagian dari sebuah tim kerja.

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 (2002:114) menyatakan, 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. Sejalan dengan pendapat Cushway, Omar Mohammad al-Thoumy al-Syaeban dalam Muhmidayeli (2007:64) menyatakan, bahwa pendidikan merupakan usaha yang dilakukan untuk mengubah tingkah laku individu dalam kehidupan pribadi, masyarakat dan alam sekitarnya.

Matufina 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* (1995) 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.

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. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Kenney dan Reid dalam Goss (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 yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan berhubungan erat dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan atau organisasi 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. Selain itu pelatihan yang diberikan kepada pegawai juga memberikan manfaat, yaitu antara lain memperbaiki metode dan sistem kerja, meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai, memperbaiki moral pegawai dan menimbulkan kerjasama yang lebih baik.

Simamora (2004:346) 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 (2006:69) memberikan deskripsi bahwa tujuan dari diadakannya pelatihan adalah:

- 1). Peserta pelatihan dapat melakukan pekerjaanya 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. PP No 101 tahun 2000 tentang

Pendidikan Dan Pelatihan Jabatab PNS 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.

Pelatihan bagi pegawai atau karyawan perlu dilakukan. Pelatihan yang dilakukan akan memberikan manfaat atau faedah baik bagi organisasi ataupun bagi para pegawai. Siagian (2007:183) menyatakan bagi organisasi paling sedikit terdapat tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan, yaitu:

1. Peningkatan produktifitas organisasi.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi.
5. Mendorong sikap keterbukaan.
6. Memperlancar jalannya komunikasi.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Lebih lanjut, Siagian (2007:184) menyatakan manfaat pelatihan bagi pegawai adalah sebagai berikut:

1. Membantu pegawai membuat keputusan dengan lebih baik.
2. Meningkatkan Kemampuan para pekerja.

3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
4. Memotivasi pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja.
5. Meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustrasi dan konflik yang pada akhirnya akan memperbesar rasa percaya diri pegawai.
7. Meningkatkan kepuasan kerja.
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
9. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

2.2.3. Perencanaan Pelatihan dan Pendidikan

Kualitas pelatihan yang diberikan organisasi 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.

Nawawi (2008:228-229) menyatakan, bahwa untuk mewujudkan perbaikan dan peningkatan pengetahuan, ketrampilan/ keahlian dan sikap pekerja, harus dipilih model pelatihan yang akan dilaksanakan, untuk itu perlu ditempuh langkah-langkah atau fase-fase sebagai berikut:

1. Fase Perencanaan:

Fase ini dimulai dengan menetapkan tujuan pelatihan yang sangat penting artinya dalam menyusun kurikulum, yang berisi tentang apa yang perlu dipelajari oleh para pekerja.

2. Fase Mendesain Pelatihan:

Fase kedua adalah mendesain pelatihan. Fase ini diantaranya terdiri dari memilih metode dan teknik pelatihan, menyusun materi pelatihan dan melakukan inventarisasi sumber-sumber lingkungan yang dapat dimanfaatkan yang seluruhnya mengacu pada tujuan pelatihan.

3. Fase Evaluasi Kegiatan Pelatihan:

Fase evaluasi dimaksudkan adalah kegiatan menilai kegiatan pelatihan yang telah dilaksanakan. Fase ini bukan fase evaluasi prestasi belajar peserta pelatihan. Kegiatan ini dapat dilakukan selama dan sesudah pelatihan dilaksanakan. Evaluasi yang dilakukan antara lain:

- a. Evaluasi terhadap kemampuan mentransfer
- b. Evaluasi terhadap metode pelatihan yang digunakan
- c. Evaluasi terhadap pelatih atau instruktur dalam menggunakan metode atau sarana pelatihan

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 yang 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 (1995:55), mengemukakan bahwa keterampilan atau keahlian adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat. Adapun 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.

Siagian (2007:188) menyatakan bahwa dalam program pelatihan dan pengembangan sasaran yang ingin dicapai harus jelas diketahui. Lebih lanjut Siagian menyatakan bahwa sasaran yang ingin dicapai adalah ketrampilan yang belum dimiliki oleh pekerja.

Tokoh lainnya Manulang (2006:75-76) mengatakan bahwa subjek atau materi pelatihan adalah apa yang harus dibahas dalam latihan haruslah dihubungkan dengan kebutuhan organisasi yang mengirim peserta pelatihan yang bersangkutan. Lebih lanjut Manulang menyatakan bahwa subjek subjek atau materi pelatihan yang dibahas dalam suatu latihan harus ada hubungannya dengan usaha untuk merealisasikan apa yang menjadi tujuan latihan yang bersangkutan.

Subjek atau materi pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan atau organisasi disamping sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini, juga berfungsi dalam menyiapkan karyawan yang

berprestasi untuk mengisi posisi baru sebagai bentuk penghargaan atas kinerjanya. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mangkuprawira dan Hubeis (2007:85) yang menyatakan, bagi keperluan pengembangan SDM, setiap bentuk pelatihan hendaknya ditinjau pula dari sudut pengembangan karier karyawan. Hal ini merupakan salah bentuk penghargaan (*reward / kompensasi*) bagi karyawan sesuai dengan kinerjanya.

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.

Hasibuan (2007:73) Menyatakan bahwa peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik itu tenaga operasional atau karyawan manajerial.

Samsudin (2006:118) menyatakan, bahwa perusahaan yang ingin memperoleh manfaat maksimal harus memberikan pelatihan pada setiap orang di perusahaan. komponen yang penting bagi 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.

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) menyatakan, Pelatih atau instruktur dapat berasal

dari luar (Eksternal), dalam (internal) atau merupakan gabungan dari keduanya.

Pelatih eksternal adalah seseorang atau tim yang berasal dari luar organisasi, yang diminta untuk memberikan pelatihan kepada karyawan. Pelatih internal adalah seseorang atau tim dari dalam organisasi yang ditunjuk perusahaan atau organisasi untuk memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan. Pelatih gabungan merupakan gabungan dari pelatih internal dan eksternal yang diberikan tugas untuk memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan.

Manulang (2006:78) menyatakan bahwa pelatih atau instruktur harus memiliki 3 kualifikasi penting, yaitu: pengetahuan yang mendalam mengenai topik pelatihan, faham akan berbagai metode pelatihan dan yang terakhir memiliki keinginan untuk mengajar. Sedangkan Hasibuan (2007:74-75) mengemukakan bahwa, pelatih yang baik hendaknya memiliki syarat:

- a. *Teaching Skills*; artinya seorang pelatih harus memiliki kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberi petunjuk dan mentrasfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan. Selain itu seorang Pelatih harus dapat membina peserta agar mampu bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya.
- b. *Communication Skills*; artinya seorang pelatih harus memiliki kemampuan berkomunikasi, baik itu komunikasi lisan atau tulisan secara efektif. Hal ini dimaksudkan agar materi atau bahan pelatihan yang disampaikan mudah dipahami oleh peserta pelatihan.
- c. *Personality Skills*; artinya seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pelatihan. Seorang pelatih harus berperilaku baik, kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui.

- d. *Social Skills*; artinya seorang pelatih harus memiliki jiwa sosial. Hal ini dimaksudkan agar dia mendapatkan kepercayaan dan kesetiaan dari peserta pelatihan atau pendidikan.
 - e. *Technical Competent*, artinya seorang pelatih atau instruktur harus memiliki wawasan dan pemahaman teknis dan teoritis serta tangkas dalam mengambil keputusan.
 - f. *Stabilitas Emosi*; artinya seorang instruktur memiliki sikap yang baik, tidak cepat marah, terbuka, dan dapat bersifat objektif terhadap semua peserta didiknya.
5. Metode Mengajar atau pelatihan;

Metode mengajar merupakan cara atau teknik yang digunakan dalam menyampaikan pelatihan atau pendidikan. Rachmawati (2008:114-117) menyatakan bahwa metode yang digunakan dalam pelatihan terbagi menjadi dua yaitu pertama *on the job training*; yang terdiri dari *couching* dan pelatihan magang, kedua *off the job training*; yang terdiri dari ceramah, presentasi dengan video, *vestibule training*, *role play*, studi kasus, *self study*, program pembelajaran dan *laboratory training*.

Berdasarkan kategori karyawan, Samsudin (2006:111) menyatakan bahwa 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.

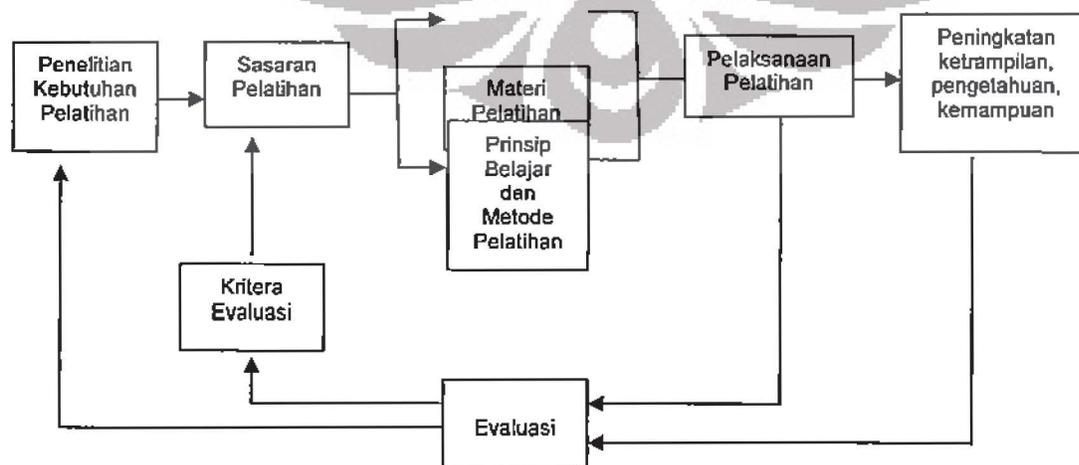
Evaluasi belajar mengajar digunakan untuk mengetahui sejauh mana setiap pelajaran dalam diklat dapat dicapai atau dipahami oleh peserta didik. Sedangkan evaluasi program digunakan untuk, mengetahui sejauh mana efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan diklat.

Gomes (2002:209) menyatakan, bahwa program pelatihan dapat dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan, yaitu:

1. reaksi, seberapa baik peserta menyenangi pelatihan
2. belajar, seberapa jauh peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip dan pendekatan-pendekatan dalam sebuah latihan.
3. hasil-hasil (*Organizational*), seberapa jauh perilaku pegawai berubah karena pelatihan.
4. hasil-hasil (*Individual*), ada kenaikan produktivitas atau penurunan yang telah dicapai.
5. efektivitas biaya, untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan untuk program pelatihan dan apakah besarnya biaya pelatihan sebanding dengan tujuan program pelatihan

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 diberikan kepada 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 (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 tenaga kerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan.

Milkovich dan Newman dalam bukunya *Compesation* (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; Compesation 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. Hal tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Zainun (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

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. Oleh sebab itu sistem kompensasi diterapkan sebagai salah satu upaya untuk memberikan motivasi sekaligus kepuasan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Werther dan Davis (1982:486) dalam bukunya *Personel Management and Human Resource* 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 (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.

Sulistyani 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 (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 dan memacu karyawan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya.

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 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 *intangibile* (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 (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. Lebih lanjut Hasibuan menyatakan 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. Tokoh lainnya 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 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 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 Manajamen 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 Appraisal* 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, 313-314) 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* (1995) 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.

Pendapat senada juga berasal dari Ruky (2001:163) yang menyatakan, bahwa pelatihan adalah sebagai usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang dan dalam pekerjaan lain yang terkait dengan yang sekarang dijabatnya, baik secara individu ataupun sebagai bagian dari sebuah tim kerja.

Berdasarkan pendapat Michael *et al* dan Ruky tersebut maka antara pelatihan dan kinerja memiliki hubungan. 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 (1982:486) 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*"

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.

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:

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.

Gomes (2002:170), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain pelatihan dan kaitan imbalan/upah dengan kinerja. Pelatihan dan kompensasi memiliki peranan penting dalam kinerja pegawai

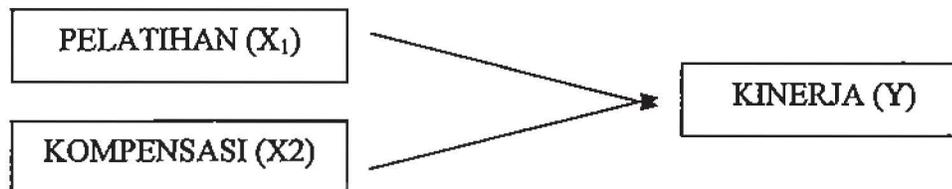
Berdasarkan uraian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut antara Pelatihan, Kompensasi dan kinerja pegawai memiliki hubungan dalam kurun waktu tertentu. Dalam penelitian ini akan diuji sejauh mana pengaruh Pelatihan dan Kompensasi yang diterima dengan kinerja Pegawai *Call 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. Dalam desain penelitian 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 yang berjumlah sebanyak 284 orang (data bulan April:2008)

Mengingat besarnya jumlah populasi dalam penelitian ini, maka akan dilakukan pengambilan sampel penelitian. 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”.

Untuk menentukan jumlah sampel penelitian, penulis menggunakan rumus dari Slovin dalam buku Sedarmayanti dan Hidayat *Metode Penelitian* (2002:143) sebagai berikut:

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

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:

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

$$\geq \frac{284}{284 (0.1)^2+1} =$$

$$\geq 73,95$$

Untuk memudahkan penelitian maka jumlah sampel yang didapat dibulatkan menjadi 74 orang. Namun, karena penelitian ini menggunakan metode SEM, Hair *et al* (1995) menyatakan bahwa jumlah ideal sampel dalam metode SEM adalah berkisar antara 100-200 orang maka, besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 orang. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan cara simple random sampling dengan menggunakan tabel data random. Dengan metode ini maka setiap orang akan memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel penelitian.

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 subyek 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 literature 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 anatara 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 kuisioner berisi kalimat pernyataan dan pernyataan yang berhubungan dengan ketiga variabel tersebut. Kuisioner 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. Prestasi	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.

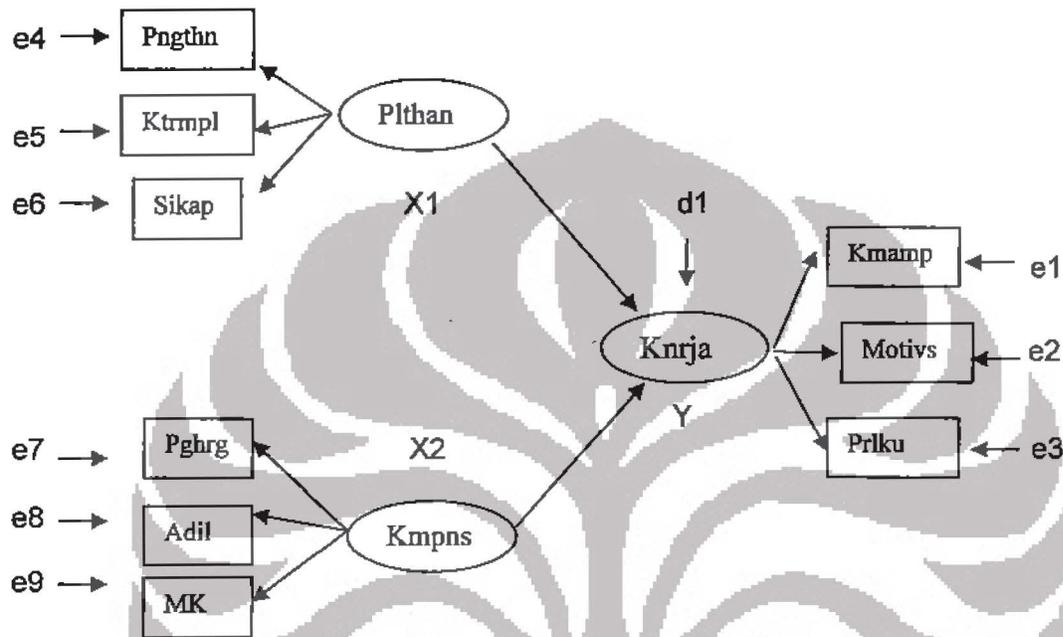
Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesa mengenai model (Hair *et al.*, 1995; Joreskog & Sorbom, 1989; Long, 1983; Tabachnick & Fidel, 1996).

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

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

Bagan II.4

Model Analisis 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 dependen, 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 (H_a)

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 (H₀)

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

13. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian yang dilakukan terdapat keterbatasan. Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah keterbatasan waktu. Hal ini terjadi karena waktu yang dimiliki tidak maksimal yang disebabkan waktu kerja yang bersifat *shift* (bergilir).



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.

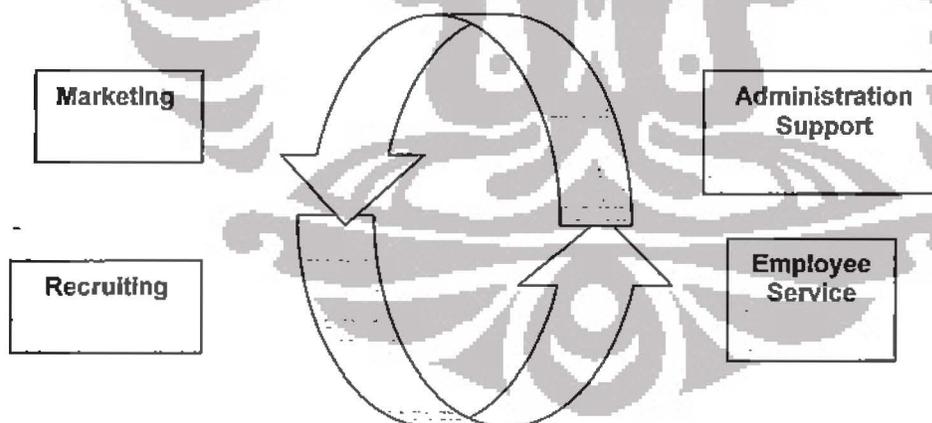
PT. Personel Alih Daya (PERSADA) telah melakukan kerja sama jasa pekerjaan dengan beberapa macam perusahaan ternama di bidang telekomunikasi, pemerintahan, insurance, oil & gas, broadcasting, garment.

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 *liaisson 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"> - Marketing Communication Program Office - Marketing Support Officer
Sales	<ul style="list-style-type: none"> - Corporate Account Management - Account Executive - Sales Program Officer - Sales Promotion

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

Sumber : Sumber: Company Profile PT Persada

2. OFFICE SERVICES

a. Reseptionist & 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. Dally 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 Klein 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 Rectifire, 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 :

- Uniformed 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 prosedures 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 pengaman 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 kesatpaman 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 : Company Profile PT Persada 2008



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

IV.1. Gambaran Umum Responden Penelitian

Keseluruhan responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 100 orang. Seluruh responden penelitian adalah pegawai yang bekerja dilingkungan *call center* IM3 yang berstatus agent. Responden penelitian dikelompokkan menjadi beberapa kelompok, yaitu: berdasarkan jenis kelamin, berdasarkan usia, berdasarkan pendidikan, berdasarkan status pernikahan dan berdasarkan masa kerja.

IV.1.1 Penyebaran Responden Berdasarkan jenis kelamin

Dari 100 responden yang diteliti, sebanyak 65 orang atau (65 %) berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan sisanya yaitu sebanyak 35 % atau 35 orang adalah berjenis kelamin perempuan. Penyebaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel IV.1

Tabel IV.1 Penyebaran responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekwensi	Presentase
Laki-laki	65	65 %
Perempuan	35	35 %
Jumlah	100	100%

IV.1.2 Penyebaran Responden Berdasarkan Usia

Pada tabel IV.2 berikut dapat diketahui bahwa dari total 100 orang responden yang diteliti sebanyak 70 % atau 70 orang berusia diantara 23-26 tahun. Di posisi kedua di tempati oleh responden yang berusia diantara 27-30 tahun, yang berjumlah 25 orang atau 25% dari total responden. Sedangkan sisanya berusia diantara kurang dari 22 tahun dan diatas 31 tahun.

Tabel IV.2 Penyebaran responden berdasarkan Usia

Usia	Frekwensi	Presentase
≤ 22 tahun	3	3%
23-26 Tahun	70	70%
27-30 Tahun	25	25%
≥ 31 Tahun	2	2%
Jumlah	100	100%

IV.1.3 Penyebaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Responden

Pada tabel IV.3 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yang diteliti memiliki tingkat pendidikan S1, yaitu berjumlah 66 orang atau 66% dari total responden. Untuk responden yang berpendidikan D3 berjumlah 34 orang atau 34% dari total responden, dan tidak ada responden yang berpendidikan S2.

Tabel IV.3 Penyebaran responden berdasarkan Pendidikan terakhir

Pendidikan terakhir	Frekwensi	Presentase
D3	34	34%
S1	66	66%
S2	0	0%
Jumlah	100	100%

IV.1.4 Penyebaran Responden Berdasarkan Status Pernikahan Responden

Dari 100 responden yang diteliti, sebanyak 88 orang atau 88 % berjenis berstatus belum menikah. Sedangkan sisanya yaitu sebanyak 12% atau 12 orang adalah berstatus sudah menikah. Penyebaran responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada tabel IV.4.

Tabel IV.4 Penyebaran responden berdasarkan status pernikahan

Status pernikahan	Frekwensi	Presentase
Belum menikah	88	88 %
Sudah menikah	12	12 %
Jumlah	100	100%

IV.1.5 Penyebaran Responden Berdasarkan Lama Bekerja Responden

Dari 100 responden yang diteliti, sebanyak 74 orang atau 74 % telah bekerja selama ≥ 7 Bulan. Sedangkan sebanyak 22 % atau 22 orang % telah bekerja antara 4-6 bulan dan sisanya atau sekitar 4 orang atau 4% telah bekerja ≤ 3 Bulan. Penyebaran responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel IV.5.

Tabel IV.5 Penyebaran responden berdasarkan Masa kerja

Masa Kerja	Frekwensi	Presentase
≤ 3 Bulan	74	74%
4-6 Bulan	22	22%
≥ 7 Bulan	4	4%
Jumlah	100	100%

IV.2. Statistik Deskriptif dari instrument Penelitian

IV.2.1. Statistik Deskriptif dari instrument Pelatihan (*Training*)

Statistik deskriptif (median dan modus) dari item-item yang terdapat dalam instrumen pelatihan aspek pengetahuan dapat dilihat pada tabel IV.6 berikut ini.

Tabel IV.6 Statistik deskriptif dari instrumen pelatihan aspek pengetahuan

Aspek	Item	Inti Pernyataan	Modus
Pengetahuan (Knowledge) Median = 3 Modus = 3	2	Dalam melaksanakan tugas diperlukan pelatihan tertentu	3
	3	Pengetahuan anda bertambah setelah mengikuti pelatihan atau refreshment.	3
	4	Pelatihan yang diberikan berguna dalam pelaksanaan tugas anda.	3
	7	Pengetahuan yang anda miliki kurang jika tidak diberikan pelatihan, refreshment atau briefing mengenai produk ataupun program baru yang dikeluarkan oleh PT Indosat.	3
	8	Setelah mengikuti pelatihan kemampuan dalam menyelesaikan masalah pelanggan meningkat	3

Berdasarkan Tabel IV.6 terlihat bahwa nilai modus untuk skala pelatihan adalah untuk aspek pengetahuan. Pada komponen pengetahuan, responden merasakan bahwa pengetahuannya mengenai produk atau program yang diadakan oleh Indosat kurang jika tidak diberikan refreshmen atau *Up-date Product knowledge* terlebih dahulu (Modus 3). Hal ini terjadi karena deskripsi program yang diluncurkan detail dan tidak sederhana.

Berdasarkan tabel IV.6, Responden juga berpandangan bahwa pelatihan atau refreshment cukup dibutuhkan untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya (Modus 3). Hal ini dimaksudkan untuk menambah

pengetahuan dan pemahaman mengenai program dan produk yang diluncurkan. (Modus 3).

Namun sebagian responden berdasarkan wawancara yang dilakukan berpandangan, bahwa materi *refreshment* yang diberikan jangan hanya bersifat pemahaman *product knowledge*, tetapi juga sebaiknya menyentuh aspek problem solving serta cara menangani pelanggan secara efektif. Hal ini dimaksudkan agar pelayanan yang diberikan dapat memuaskan pelangga dan karyawan dapat menghemat waktu bicara.

Responden juga merasakan segi positif dari mengikuti pelatihan yaitu dengan bertambahnya kemampuan mereka dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh pelanggan (Modus 3). Selain itu mayoritas responden penelitian merasakan bahwa pelatihan yang diadakan berguna dalam melaksanakan tugas responden (Modus 3).

Hal ini mendukung pendapat Ruky (2001:163) yang menyatakan, bahwa pelatihan adalah sebagai usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang dan dalam pekerjaan lain yang terkait dengan yang sekarang dijabatnya, baik secara individu ataupun sebagai bagian dari sebuah tim kerja. Dengan demikian pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan yang berdampak pada meningkatnya kinerja individu dan team secara keseluruhan.

Statistik deskriptif (modus) dari item-item yang terdapat dalam instrumen pelatihan aspek ketrampilan dapat dilihat pada tabel IV.7 berikut ini.

Tabel IV.7 Statistik deskriptif dari instrumen pelatihan aspek Ketrampilan

Aspek	Item	Inti Pernyataan	Modus
Ketrampilan (<i>Skill</i>) Median = 3 Modus = 3	1	Pelatihan dibutuhkan untuk meningkatkan ketrampilan	3

Aspek	Item	Inti Pernyataan	Modus
Ketrampilan (Skill) Median = 3 Modus = 3	5	Kemampuan anda dalam menggunakan aplikasi yang tersedia meningkat setelah mengikuti pelatihan, refreshment atau briefing.	3
	6	Anda membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan kinerja.	3
	9	Prestasi yang anda raih adalah hasil dari pelatihan, briefing dan refreshment yang anda ikuti.	3
	10	Pelatihan yang anda terima sudah cukup untuk melaksanakan tugas anda.	3

Berdasarkan Tabel IV.11 terlihat bahwa nilai modus untuk skala pelatihan adalah sebesar 3 untuk aspek keterampilan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dan *refreshment* yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan cukup memiliki peran atau andil dalam meningkatkan keterampilan dan Kinerja.

Responden juga merasakan kemampuan yang dimiliki untuk menggunakan sarana dan prasarana yang tersedia meningkat atau bertambah setelah mengikuti pelatihan atau *refreshment* (Modus 3) serta menyadari prestasi kerja yang diraih atau dicapai adalah hasil dari pelatihan, briefing dan *refreshment* yang diikuti. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan mencapai kinerja yang maksimal.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Michael *et al* (1995) yang menyatakan terdapat tujuh maksud dari

diadakannya pelatihan, antara lain yaitu: memperbaiki kinerja dan meningkatkan keterampilan.

Responden penelitian juga merasakan bahwa pelatihan atau *refreshment* yang diberikan oleh perusahaan cukup untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai staff *Call center*. Tetapi responden juga berpandangan bahwa sarana dan prasarana pendukung kerja perlu ditingkatkan kualitasnya sehingga, pada saat digunakan tidak mengalami kendala.

Statistik deskriptif (modus) dari item-item yang terdapat dalam instrumen pelatihan aspek Sikap dapat dilihat pada tabel IV.8 berikut ini

Tabel IV.8 Statistik deskriptif dari instrumen pelatihan aspek Sikap

Aspek	Item	Inti Pernyataan	Modus
Sikap Median = 3 Modus = 3	11	Anda tidak melakukan kesalahan yang sama secara berulang kali setelah menerima pelatihan, breifing atau refresment dari perusahaan.	3
	12	Setelah mengikuti pelatihan anda dapat bekerja sama baik dengan rekan sejawat atau dengan atasan.	3
	13	Anda tidak mengalami kendala dalam melaksanakan tugas setelah mengikuti pelatihan.	3
	14	Setelah mengikuti pelatihan, anda merasa telah terjadi perubahan terhadap sikap dan perilaku dalam bekerja.	3

Aspek	Item	Inti Pernyataan	Modus
Sikap Median = 3 Modus = 3	15	Pegawai senang jika diminta untuk mengikuti pelatihan oleh perusahaan.	3

Berdasarkan Tabel IV.8 terlihat bahwa nilai modus untuk skala pelatihan adalah 3 untuk aspek sikap. Pada komponen sikap responden menyatakan masih melakukan kesalahan yang sama secara berulang kali walaupun telah mengikuti pelatihan dan masih memiliki kendala dalam melaksanakan tugas.

Hal ini berdasarkan pengamatan yang dilakukan terjadi karena *refreshment* ataupun pelatihan yang diselenggarakan kurang memperhatikan aspek waktu pelaksanaan. Selain itu faktor kelelahan yang dialami oleh karyawan juga menjadi salah satu faktor penyebab kurang efektifnya pelatihan atau *refreshment* yang diselenggarakan.

Segi positif dari pelaksanaan pelatihan terhadap sikap responden, yaitu kerja sama responden dengan rekan sejawat atau atasan meningkat dan terjadinya perubahan sikap dan perilaku dalam diri responden dalam bekerja. Responden juga berpandangan senang jika diminta untuk mengikuti pelatihan atau *refreshment* oleh perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada umumnya responden memandang bahwa pelatihan atau refreshmen yang diadakan oleh perusahaan memiliki manfaat yang penting untuk menunjang kinerja mereka dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Hasil tersebut mendukung pernyataan dari Wungu dan Brotoharsojo (2003:131) yang berpendapat, bahwa pelatihan atau *training* bagi karyawan diberikan perusahaan dalam rangka menjembatani adanya kesenjangan atau gap antara kondisi faktual dari kinerja pegawai terhadap tuntutan ideal standard kinerja jabatan yang diduduki oleh pegawai sebagai akibat dari kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap kerja tertentu

IV.2.2. Statistik Deskriptif dari instrumen Kompensasi (*Compensation*)

Statistik deskriptif (median dan modus) dari item-item yang terdapat dalam instrumen kompensasi aspek penghargaan dapat dilihat pada tabel IV.9 berikut ini.

Tabel IV.9 Statistik deskriptif dari instrumen kompensasi aspek penghargaan

Aspek	Item	Inti Pernyataan	Modus
Penghargaan (Reward) Median = 3 Modus = 3	1	Perusahaan perlu menyediakan insentif ataupun kompensasi bagi karyawan yang berprestasi.	3
	6	Jenjang karier sebaiknya didasarkan pada prestasi kerja pegawai.	3
	13	Bantuan bagi karyawan shift malam sudah sesuai dengan harapan anda.	3
	4	Prestasi yang anda berikan sudah mendapatkan penghargaan sesuai dengan harapan anda.	3

Berdasarkan Tabel IV.9 terlihat bahwa nilai modus untuk skala pelatihan adalah 3 untuk aspek penghargaan. Pada komponen Penghargaan (*reward*), responden berpendapat bahwa perusahaan perlu memberikan insentif dan kompensasi yang lebih bagi karyawan yang berprestasi. Responden juga berpandangan bahwa jenjang karier atau promosi juga memperhatikan aspek prestasi kerja.

Responden penelitian berpandangan bahwa kompensasi ataupun penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sudah cukup sesuai dengan harapan. Responden penelitian juga berpandangan bahwa Bantuan bagi karyawan shift malam sudah cukup sesuai dengan harapan mereka.

Hal ini menunjukkan bentuk apresiasi perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat dari Notoatmojo (2003:154) yang berpandangan bahwa, 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. Dengan pemberian kompensasi yang berdasarkan kinerja Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau *performance* karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

Statistik deskriptif (median dan modus) dari item-item yang terdapat dalam instrumen kompensasi aspek Adil dapat dilihat pada tabel IV.10 berikut ini.

Tabel IV.10 Statistik deskriptif dari instrumen kompensasi aspek adil

Aspek	Item	Inti Pernyataan	Modus
Adil (Fairness) Median = 3 Modus = 3	2	Gaji yang diterima sudah sesuai dengan kinerja anda.	3
	3	Insentif yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan prestasi kerja anda.	3

Aspek	Item	Inti Pernyataan	Modus
Adil (Fairness) Median = 3 Modus = 3	5	Sistem penggajian sebaiknya didasarkan pada kinerja pegawai.	3
	7	Bagi pegawai yang lembur lebih dari atau sama dengan 2 jam perlu mendapatkan insentif lebih selain uang lembur.	3
	9	Penghargaan kepada karyawan didasarkan kepada kinerja yang disesuaikan dengan kondisi dan shift kerja.	3
	12	Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atas kinerja anda sudah sesuai harapan.	3

Berdasarkan Tabel IV.10 terlihat bahwa nilai modus untuk skala pelatihan adalah 3 untuk aspek adil. Pada komponen Adil (*fairness*), responden berpendapat bahwa Gaji yang diterima sudah sesuai dengan kinerja serta sesuai dengan harapan.

Akan tetapi dalam diri responden masih merasakan bahwa perusahaan perlu memberikan insentif lebih bagi pegawai yang lembur lebih dari atau sama dengan 2 jam. Responden juga berpandangan agar perusahaan perlu memberikan penghargaan atas kinerja karyawan yang didasarkan kepada kondisi dan shift kerja. Hal ini tercermin dari

pandangan responden bahwa insentif yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu responden penelitian cukup setuju dengan pandangan bahwa sistem penggajian yang diberikan kepada karyawan sebaiknya di dasarkan kepada kinerja. Responden penelitian juga berharap gaji yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi sebaiknya lebih besar dari karyawan yang biasa saja.

Hal tersebut senada Hasibuan (2007:122) berpendapat bahwa, Adil berarti kompensasi yang diberikan disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Dengan diterapkannya pemberian kompensasi yang memperhatikan rasa adil, akan merangsang gairah kerja karyawan dan kepuasan kerja dalam diri karyawan.

Statistik deskriptif (median dan modus) dari item-item yang terdapat dalam instrumen kompensasi aspek Adil dapat dilihat pada tabel IV.11.. Berdasarkan Tabel IV.11 terlihat bahwa nilai titik tengah (median) untuk skala pelatihan adalah sebesar 3 dengan modus 3 untuk aspek memenuhi kebutuhan.

Tabel IV.11 Statistik deskriptif dari instrumen kompensasi aspek memenuhi kebutuhan

Aspek	Item	Inti Pernyataan	Modus
Memenuhi Kebutuhan Median = 3 Modus = 3	8	Pegawai perlu diikutsertakan dalam program asuransi untuk memberikan rasa aman dan ketenangan dalam berkerja.	3
	10	Gaji dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan sudah memenuhi kebutuhan hidup anda.	3

Aspek	Item	Inti Pernyataan	Modus
Memenuhi Kebutuhan Median = 3 Modus = 3	11	Penghasilan yang anda terima dapat meningkatkan kinerja.	3
	14	Perusahaan memberikan insentif dan kompensasi yang layak dan memadai.	3
	15	Perusahaan perlu memberikan bantuan bagi karyawan yang mengalami musibah	3

Berkaitan dengan komponen memenuhi kebutuhan, responden memandang bahwa insentif dan kompensasi yang diberikan cukup layak dan memadai selain itu, responden juga berpandangan bahwa penghasilan yang diterima cukup untuk meningkatkan kinerja mereka. Responden juga memandang bahwa gaji dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Berdasarkan tabel IV.11 Responden juga cukup setuju dengan pandangan bahwa perusahaan perlu memberikan bantuan bagi karyawan yang mengalami musibah sebagai bentuk nyata dari perhatian perusahaan. Untuk item mengikutsertakan karyawan dalam program asuransi, responden memandang positif kebijakan perusahaan. Hal ini dipandang sebagai salah satu bentuk perhatian perusahaan terhadap karyawan yang dapat memberikan rasa aman dan ketenangan dalam bekerja responden hal tersebut.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Peterson dan Plowman mengenai kebutuhan atau keinginan dalam manulang (2006:191). Peterson dan Plowman berpendapat bahwa kebutuhan atau keinginan itu ada empat macam, salah satunya adalah *The desire to live* atau keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan cukup menghargai prestasi kerja pegawai dan cukup memenuhi kebutuhan hidup. Namun, responden memandang bahwa kompensasi dan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan perlu disesuaikan dengan kondisi shift kerja.

Jenjang karier atau promosi perlu memperhatikan aspek prestasi kerja tidak hanya didasarkan kepada masa waktu kerja. Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan rasa adil dan kepuasan dalam diri karyawan yang pada akhirnya akan memacu karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dengan cara meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang mereka miliki.

IV.2.3. Statistik Deskriptif dari instrumen kinerja (*Work Performance*)

Statistik deskriptif (median dan modus) dari item-item yang terdapat dalam instrumen kinerja (*Work Performance*) aspek prestasi kerja dapat dilihat pada tabel IV.12 berikut ini. Berdasarkan Tabel IV.12 terlihat bahwa nilai modus untuk skala pelatihan adalah 3 untuk aspek Prestasi kerja.

Tabel IV.12 Statistik deskriptif dari instrumen kinerja (*Work Performance*) aspek prestasi kerja

Aspek	Item	Inti Pernyataan	Modus
Prestasi Kerja Median = 3 Modus = 3	2	Anda dapat memenuhi target kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan.	3
	4	Anda dapat memenuhi target kuantitas yang ditetapkan oleh perusahaan.	3
	6	Anda memiliki pengetahuan yang cukup mengenai bidang pekerjaan anda.	3

Aspek	Item	Inti Pernyataan	Modus
Prestasi Kerja Median = 3 Modus = 3	14	Kualitas dan kuantitas kerja yang anda capai memuaskan bagi perusahaan.	3
	15	Anda memberikan pelayanan yang optimal bagi pelanggan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	3

Berkaitan dengan prestasi kerja responden berpandangan bahwa pelayanan yang diberikan sudah cukup sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Responden juga berpandangan bahwa pengetahuan yang dimiliki cukup mengenai bidang pekerjaan, fungsi dan tugas.

Responden penelitian juga berpandangan bahwa mereka cukup memenuhi target kualitas yang dan kuantitas yang ditetapkan oleh perusahaan. Responden penelitian juga berpandangan bahwa prestasi kerja yang diberikan cukup memuaskan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Timpe dalam Pasolong (2007:176) mengatakan bahwa kinerja adalah prestasi kinerja serta pendapat Hasibuan (2007:94) yang 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.

Statistik deskriptif (median dan modus) dari item-item yang terdapat dalam instrumen kinerja (*Work Performance*) aspek prestasi

kerja dapat dilihat pada tabel IV.13 berikut ini. Berdasarkan Tabel IV.13 terlihat bahwa nilai modus untuk skala pelatihan 3 untuk aspek motivasi.

Tabel IV.13 Statistik deskriptif dari instrumen (*Work Performance*) aspek motivasi

Aspek	Item	Inti Pernyataan	Modus
Motivasi (Motivation) Median = 3 Modus = 3	8	Anda terpacu untuk memberikan hasil yang maksimal dalam pekerjaan.	3
	10	Perlu adanya coaching dan konseling untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja.	3
	11	Anda percaya bahwa menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab anda adalah penting	3
	12	Anda termotivasi terhadap rekan anda yang berprestasi, sehingga anda ingin meningkatkan kualitas kerja anda	3

Dalam aspek motivasi ini responden berpandangan bahwa menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya adalah cukup penting. Hal ini disebabkan sebagai *customer service* responden berfungsi untuk memberikan bantuan kepada klien yang membutuhkan bantuan informasi dan menampung keluhan dan saran dari pelanggan.

Responden penelitian berpandangan bahwa prestasi kerja yang dicapai rekan kerja cukup memberikan motivasi bagi mereka untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Responden juga berpandangan cukup terpacu dalam memberikan hasil yang maksimal dalam .

Responden penelitian juga berpandangan bahwa coaching dan konseling cukup perlu di berikan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja. Hal tersebut akan membantu dalam mengetahui kesalahan dan kekurangan dalam bekerja.

Kondisi ini mendukung Teori Dua Faktor Herzberg dalam Mangkuprawira dan Hubeis (2007:116). Teori Dua Faktor Herzberg mengatakan bahwa pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu *maintenance/hygienic factors* dan *motivation factors*.

Statistik deskriptif (median dan modus) dari item-item yang terdapat dalam instrumen kinerja (*Work Performance*) aspek Perilaku (*behaviour*) dapat dilihat pada tabel IV.14 berikut ini

Tabel IV.14 Statistik deskriptif dari instrumen (*Work Performance*) aspek perilaku (*behaviour*)

Aspek	Item	Inti Pernyataan	Modus
Perilaku (behaviour) Median = 3 Modus = 3	1	Anda selalu datang tepat waktu ke kantor.	3
	3	Anda melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.	3
	5	Anda dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam melaksanakan tugas.	3
	7	Anda bersedia jika diminta untuk kerja lembur oleh perusahaan.	3

Aspek	Item	Inti Pernyataan	Modus
Perilaku (<i>behaviour</i>) Median = 3 Modus = 3	9	Berpartisipasi dalam setiap program atau acara yang diselenggarakan oleh perusahaan.	3
	13	Dalam melaksanakan pekerjaan dilakukan dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab	3

Berdasarkan Tabel IV.14 terlihat bahwa nilai modus untuk skala pelatihan 3 untuk aspek perilaku. Dalam aspek perilaku (*behaviour*) ini, responden berpandangan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Hal ini berarti responden telah memiliki kesadaran mengenai tanggung jawabnya sebagai staff *Call center*. Responden juga berpandangan bahwa Dalam melaksanakan pekerjaan dilakukan dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab. selain itu responden juga berpandangan bahwa mereka dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam melaksanakan tugas.

Responden penelitian juga berpandangan bahwa mereka cukup tepat waktu untuk datang ke kantor dan cukup bersedia jika diminta untuk melaksanakan kerja lembur oleh perusahaan. Responden penelitian juga berpandangan bahwa mereka cukup berpartisipasi jika perusahaan atau kantor mengadakan kegiatan atau acara, hal ini jika mereka tidak sedang libur atau *off*.

Hal tersebut mendukung pernyataan Murphy dan Cleveland dalam Pasolong (2007:175) yang 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.

Berdasarkan gambaran tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *work performance* responden cukup bagus, baik itu dari sisi prestasi kerja, motivasi dalam bekerja dan perilaku responden terhadap pekerjaan.

IV. 3. ANALISIS MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL

IV.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen dengan Teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

IV.3.1.1. Pelatihan

Berdasarkan kerangka teori yang dibangun, variabel pelatihan memiliki tiga indikator yaitu: pengetahuan (X1), keterampilan (X2), dan sikap (X3). Setelah melalui uji konfirmasi faktor terhadap ketiga indikator pelatihan tersebut, ditemukan bahwa seluruh indikator signifikan. Hasil-hasil penghitungan dengan LISREL ditunjukkan dalam Tabel 4.15.

Hasil pengujian ketiga muatan faktor pelatihan tersebut dapat dinyatakan sebagai indikator yang baik, karena muatan faktor dari masing-masing indikator signifikan berdasarkan nilai t standar 1.96, dan *construct reliability*-nya mencapai 0.65. Ketiga muatan sub faktor pelatihan tersebut diurutkan berdasarkan tinggi rendahnya besaran muatan faktor dan nilai t yang diperoleh.

Muatan faktor yang paling besar adalah pengetahuan (0.73), keterampilan (0.66), dan sikap (0.46), dengan nilai Chi-square (0.00/ $p=1.000$), dan RMSEA (0.000). Nilai-nilai ini menerangkan bahwa ketiga indikator pelatihan merupakan indikator yang baik, Dengan demikian, analisis konfirmasi faktor terhadap pelatihan menghasilkan tiga indikator, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Pada Gambar 4.1 ditampilkan seluruh indikator dari pelatihan dalam sebuah model pengukuran. Pada model pengukuran ini tampak indikator pengetahuan memiliki muatan indikator yang paling besar dibanding dua indikator lainnya (0.73, $t=5.22$). Hasil ini bisa menjelaskan

bahwa hasil pelatihan lebih didominasi oleh meningkatnya pengetahuan, dibandingkan peningkatan pada keterampilan dan sikap.

Tabel 4.15
Hasil Analisis Konfirmasi Faktor/CFA Pelatihan

	Variabel Manifest	Muatan Faktor	Error	Nilai t >1.96
X1	Pengetahuan	0.73	0.47	5.22
X2	Keterampilan	0.66	0.56	4.95
X3	Sikap	0.46	0.79	3.92

Pelatihan yang selama ini dilakukan oleh perusahaan, oleh responden lebih dimaknai sebagai cara untuk menambah pengetahuan, terutama pengetahuan akan produk dan segala sesuatu yang berkaitan dengan penggunaan aplikasi untuk melayani pertanyaan pelanggan.

Jadi dapat dikatakan, pelatihan yang diwakili oleh indikator pengetahuan menunjukkan kebenaran dari maksud diadakannya pelatihan, yaitu untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan terkait dengan kompetensi yang menunjang pekerjaan (Noe, 2002: 4), di mana salah satu dari kompetensi tersebut adalah pengetahuan.

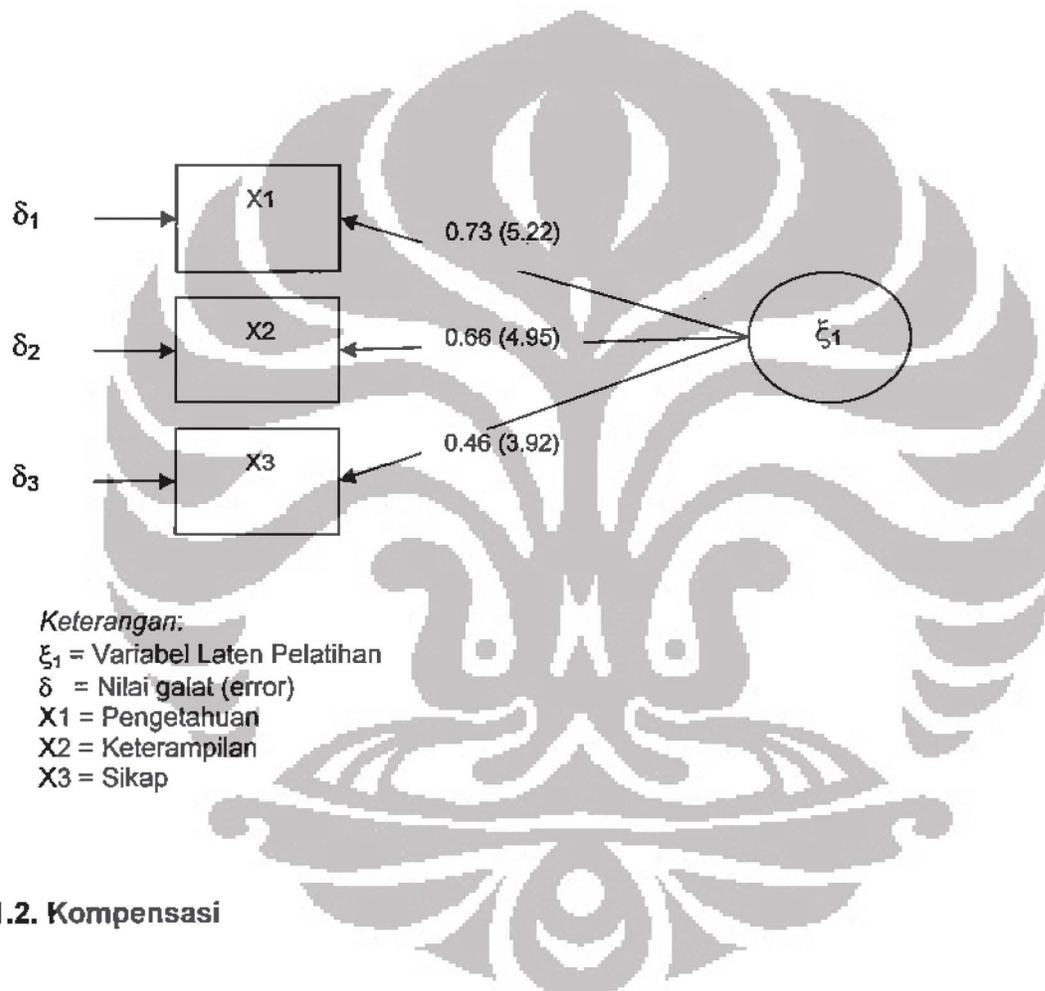
Tujuan dari pemberian pelatihan kepada karyawan adalah agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dan mampu mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari. Indikator pengetahuan dicirikan dengan arti penting pengetahuan, pengetahuan yang bertambah, manfaat pengetahuan.

Indikator kedua berhubungan dengan keterampilan dengan muatan faktor 0.66, $t = 4.95$. Indikator keterampilan ini merupakan kedua tertinggi dari variabel pelatihan. Pelatihan keterampilan memberikan petunjuk mengenai perlunya pelatihan guna meningkatkan kinerja dan keterampilan dalam mengoperasikan peralatan dalam bekerja.

Indikator ketiga dari pelatihan adalah sikap. Muatan faktor untuk indikator ini adalah 0.46 dengan $t = 3.92$. Indikator ini penting untuk mengetahui perubahan positif apa saja setelah mengikuti pelatihan,

seperti tidak melakukan kesalahan yang sama secara berulang-ulang, tidak lagi menemui kendala dalam bekerja, kemauan untuk terus mengikuti pelatihan.

Gambar 4.1
Muatan Faktor Variabel Laten Pelatihan



IV.3.1.2. Kompensasi

Berdasarkan kerangka teori yang dibangun, variabel kompensasi memiliki tiga indikator yaitu: penghargaan (X4), adil (X5), dan memenuhi kebutuhan (X6). Setelah melalui uji konfirmasi faktor terhadap ketiga indikator kompensasi tersebut, ditemukan bahwa seluruh indikator signifikan. Hasil-hasil penghitungan dengan LISREL ditunjukkan dalam Tabel 4.16.

Hasil pengujian ketiga muatan faktor kompensasi tersebut dapat dinyatakan sebagai indikator yang baik, karena muatan faktor dari

masing-masing indikator signifikan berdasarkan nilai t standar 1.96, dan *construct reliability*-nya mencapai 0.79. Ketiga muatan sub faktor kompensasi tersebut diurutkan berdasarkan tinggi rendahnya besaran muatan faktor dan nilai t yang diperoleh.

Muatan faktor yang paling besar adalah penghargaan (0.84), adil (0.73), dan memenuhi kebutuhan (0.67), dengan nilai Chi-square (0.00/ $p=1.000$), dan RMSEA (0.000). Nilai-nilai ini menerangkan bahwa ketiga indikator kompensasi merupakan indikator yang baik, Dengan demikian, analisis konfirmasi faktor terhadap kompensasi menghasilkan tiga indikator, yaitu penghargaan, adil, dan memenuhi kebutuhan.

Tabel 4.16
Hasil Analisis Konfirmasi Faktor/CFA Kompensasi

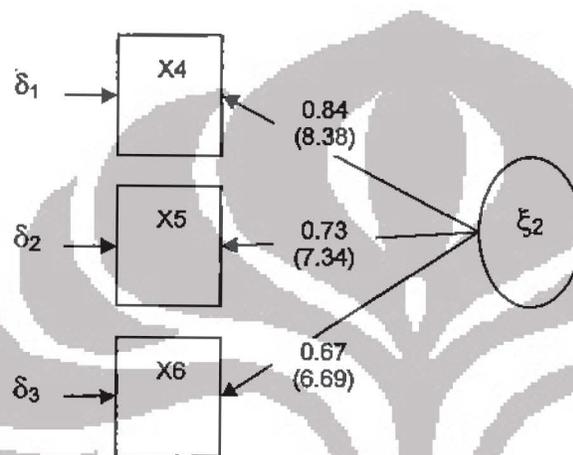
	Variabel Manifest	Muatan Faktor	Error	Nilai t >1.96
X4	Penghargaan	0.84	0.30	8.38
X5	Adil	0.73	0.46	7.34
X6	Memenuhi kebutuhan	0.67	0.55	6.69

Pada Gambar 4.2 ditampilkan seluruh indikator dari kompensasi dalam sebuah model pengukuran. Pada model pengukuran ini tampak indikator penghargaan memiliki muatan indikator yang paling besar dibanding dua indikator lainnya (0.84, $t=8.38$).

Hasil ini bisa menjelaskan bahwa kompensasi yang diterima dari perusahaan lebih dirasakan sebagai penghargaan dibandingkan dengan memenuhi rasa keadilan dan memenuhi kebutuhan.

Penghargaan menjadi penting bagi karyawan karena dikaitkan dengan prestasi kerja. Bagi karyawan setiap prestasi harus mendapatkan imbalan, baik itu insentif, bantuan, maupun jenjang karir. Jadi pada dasarnya, indikator penghargaan sangat penting dalam variabel kompensasi.

Gambar 4.2
Muatan Faktor Variabel Laten
Kompensasi



Keterangan:
 ξ_2 = Variabel Laten
 Kompensasi
 δ = Nilai galat (error)
 X4 = Reward
 X5 = Fairness
 X6 = Memenuhi
 Kebutuhan

Indikator kedua dari kompensasi berhubungan dengan keadilan yang diterima karyawan. Muatan faktor yang diperoleh adalah 0.73, $t = 7.34$. Indikator keadilan ini merupakan kedua tertinggi, di mana indikator ini merupakan petunjuk apakah kompensasi yang diterima oleh karyawan sudah memenuhi rasa adil, seperti dalam hal sistem penggajian yang berbasis prestasi. Indikator ketiga dari pelatihan adalah memenuhi kebutuhan.

Muatan faktor untuk indikator kompensasi yang memenuhi kebutuhan adalah 0.67 dengan $t = 6.69$. Indikator ini menjadi petunjuk apakah kompensasi yang diberikan perusahaan: memenuhi kebutuhan

akan jaminan rasa aman dan ketenangan dalam bekerja (misalnya tersedianya asuransi kesehatan); mencukupi pemenuhan kebutuhan dasar; memadai untuk mendorong lebih giat berprestasi; bisa diandalkan untuk mengatasi kebutuhan karena adanya musibah.

IV.3.1.3. Kinerja

Berdasarkan kerangka teori yang dibangun, model kinerja tersusun dari tiga indikator, yakni pencapaian (Y1), motivasi (Y2), perilaku (Y3). Hasil uji CFA menunjukkan bahwa semua indikator ini signifikan.

Setelah melalui uji konfirmasi faktor terhadap ketiga indikator kinerja tersebut, ditemukan bahwa seluruh indikator signifikan. Hasil-hasil penghitungan dengan LISREL ditunjukkan dalam Tabel 4.17.

Tabel 4.17 Hasil Analisis Konfirmasi Faktor/CFA Kinerja

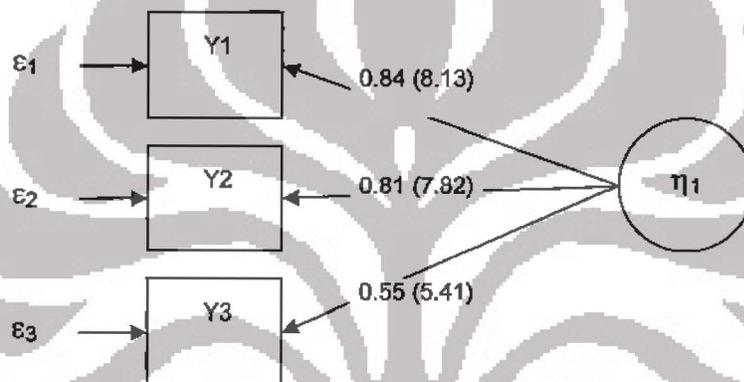
	Variabel Manifest	Muatan Faktor	Error	Nilai – t >1.96
Y1	Perilaku	0.84	0.29	8.13
Y2	Motivasi	0.81	0.35	7.82
Y3	Prestasi Kerja	0.55	0.70	5.41

Hasil pengujian ketiga muatan faktor kinerja tersebut dapat dinyatakan sebagai indikator yang baik, karena muatan faktor dari masing-masing indikator signifikan berdasarkan nilai t standar 1.96, dan *construct reliability*-nya mencapai 0.78. Ketiga muatan sub faktor kompensasi tersebut diurutkan berdasarkan tinggi rendahnya besaran muatan faktor dan nilai t yang diperoleh.

Muatan faktor yang paling besar adalah perilaku (0.84), motivasi (0.81), dan pencapaian (0.55), dengan nilai Chi-square (0.00/p=1.000), dan RMSEA (0.000). Nilai-nilai ini menerangkan bahwa ketiga indikator kinerja merupakan indikator yang baik. Dengan demikian, analisis konfirmasi faktor terhadap kinerja menghasilkan tiga indikator, yaitu perilaku, motivasi, dan pencapaian.

Pada Gambar 4.3 ditampilkan seluruh indikator dari kinerja dalam sebuah model pengukuran. Pada model pengukuran ini tampak indikator perilaku memiliki muatan indikator yang paling besar dibanding dua indikator lainnya (0.84, $t = 8.13$).

Gambar 4.3 Muatan Faktor Variabel Kinerja



Keterangan:

η_1 = Variabel Laten
Kinerja
 ϵ = Nilai galat (error)
 Y_1 = Perilaku
 Y_2 = Motivasi
 Y_3 = Prestasi Kerja

Hasil ini bisa menjelaskan bahwa kinerja yang dicapai oleh karyawan lebih tercermin dalam bentuk perilaku dibandingkan dengan motivasi.

Kinerja yang dicapai dalam bentuk perilaku terwakili oleh kebiasaan untuk datang tepat waktu ke kantor, melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab, mampu bekerja sama dengan rekan dan atasan saat bekerja, kesediaan untuk melaksanakan kerja lembur, kemauan berpartisipasi pada setiap program yang diselenggarakan oleh perusahaan, bekerja dengan penuh dedikasi. Jadi pada dasarnya,

indikator kinerja perilaku merupakan tujuan penting di dalam variabel kinerja.

Indikator kedua dari kinerja berhubungan dengan motivasi dalam diri karyawan. Muatan faktor yang diperoleh adalah 0.81, $t = 7.82$. Indikator motivasi ini merupakan kedua tertinggi di dalam variabel kinerja.

Kinerja motivasi ini tercermin dalam hasrat untuk memacu diri untuk memberikan yang maksimal dalam pekerjaan, keinginan untuk terus dilatih terkait dengan pelaksanaan pekerjaan, keyakinan akan pentingnya menyelesaikan tugas, dan hasrat yang kuat untuk meningkatkan kualitas kerja karena prestasi yang dibuat oleh rekan kerja.

Indikator terakhir dari variabel kinerja adalah prestasi kerja, muatan faktor untuk indikator ini adalah 0.55 dengan $t = 5.41$. Indikator prestasi kerja memberikan petunjuk apakah karyawan dapat memenuhi target kualitas dan kuantitas yang ditetapkan, memiliki pengetahuan yang cukup atas bidang pekerjaannya, hasil pekerjaan yang bisa memuaskan perusahaan, dan mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan.

Secara ringkas, keseluruhan hasil-hasil penghitungan terhadap *construct reliability* dan *variance extracted* bisa dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18
Hasil Perhitungan *Construct Reliability* dan *Variance Extracted*
Masing-masing Variabel

Variabel Laten	Penjumlahan Factor Loading	Penjumlahan Measurement Error	Reliability	
			Construct Reliability	Variance Extracted
Pelatihan	1.85	1.82	0.65	0.39
Kompensasi	2.24	1.31	0.79	0.56
Kinerja	2.20	1.34	0.78	0.55

Penelitian ini tidak terlepas dari studi terdahulu mengenai hubungan antara pelatihan, kompensasi dan kinerja (Muhammad, 2005). Pada penelitian Muhammad (2005) yang menggunakan analisis korelasi-

regresi sederhana, ditemukan bahwa ada hubungan antara pelatihan dengan kinerja ($r=0.538$), dan hubungan antara kompensasi dengan kinerja ($r=0.622$).

Pada penelitian Muhammad tidak ditemukan secara lebih rinci mengenai interaksi setiap indikator dari masing-masing variabel independen dengan variabel dependen, sehingga dirasakan kurang komprehensif dalam memberikan penjelasan mengenai kinerja.

Untuk itulah, pada penelitian sekarang ini penulis berusaha menyempurnakan penelitian sejenis dengan menggunakan analisis yang berbeda, yaitu analisis permodelan persamaan struktural untuk mendapatkan penjelasan yang lebih lengkap mengenai pendugaan kinerja.

IV. 3.2. Pelatihan dengan Kinerja

Dengan pendekatan persamaan struktural, penulis ingin menemukan pola interaksi yang terjadi antara indikator-indikator dari kedua variabel independen dengan indikator-indikator kinerja. Hasil penghitungan dengan LISREL menunjukkan bahwa efek pelatihan terhadap indikator-indikator kinerja, yaitu prestasi, motivasi, dan perilaku sangat kecil dan tidak signifikan.

Ketiadaan efek yang signifikan ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan tidak mendorong pegawai untuk berprestasi, lebih termotivasi, dan memperbaiki perilaku. Hasil-hasil tersebut bisa dilihat pada Tabel 419.

Efek pelatihan terhadap prestasi menunjukkan nilai 0.14 dengan t sebesar 0.96 (t hitung $<$ t standar), demikian juga dengan efek pelatihan terhadap motivasi, hanya diperoleh 0.23, dengan nilai t sebesar 0.97, dan terakhir efek pelatihan terhadap perilaku diperoleh sebesar 0.32, dengan nilai t sebesar 0.97. Efek terbesar yang bisa diperoleh di antara ketiga indikator kinerja ini adalah terhadap indikator perilaku yang mencapai 0.32.

Tabel 4.19 Total Efek Variabel bebas terhadap Variabel terikat

Variabel	Kinerja					
	Prestasi		Motivasi		Perilaku	
	Efek	$T > 1.96$	Efek	$T > 1.96$	Efek	$T > 1.96$
Pelatihan	0.14	0.96	0.23	0.97	0.32	0.97
Kompensasi	0.43	2.79	0.69	3.00	0.98	3.02

Keterangan: * akan signifikan pada nilai $t \geq 1.96$

Hal ini kurang sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Matutina yang berpendapat bahwa, tujuan dari diadakannya pelatihan kepada pegawai selain untuk meningkatkan keahlian, kemampuan dan ketrampilan. Pendapat senada juga dinyatakan oleh Cushway (2002:114) yang 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.

Kondisi tersebut terjadi karena faktor internal (yang berkaitan dengan pelatihan) dan eksternal (di luar pelatihan). Faktor internal antara lain:

- a. Pelatihan dan refreshment yang diselenggarakan oleh perusahaan kurang memperhatikan aspek waktu pelatihan, jangka waktu pelatihan atau refreshment.
- b. Jumlah peserta refreshment dan sasaran peserta refreshment pengkatagoriannya kurang tepat sasaran.
- c. Materi pelatihan yang hanya berkisar peng-update-an *product knowledge* (PK), terasa membosankan bagi peserta pelatihan ataupun refreshment, materi yang disampaikan kurang menyentuh aspek bagaimana atau metode cara penanganan pelanggan yang baik dan efektif. Kontinuitas dari pelatihan ataupun refreshment yang kurang maksimal dan evaluasi hasil pelatihan ataupun refreshment yang diselenggarakan kurang berjalan.

- d. Tempat ataupun lokasi refreshment yang kurang mendukung.

Sedangkan faktor eksternalnya adalah:

- a. sarana dan prasarana pendukung tugas yang kurang berfungsi secara maksimal, seperti aplikasi yang kerap kali mengalami "hang" atau macet dan data yang ditampilkan kurang "up to date" atau kurang sesuai dengan kondisi pada saat bertugas.
- b. Faktor kelelahan yang disebabkan oleh kurangnya waktu istirahat dan lamanya waktu bekerja yang mengakibatkan konsentrasi pegawai dalam bertugas tidak maksimal.

Kondisi-kondisi tersebut berdasarkan wawancara dan observasi yang dilakukan merupakan komponen-komponen atau faktor-faktor yang menyebabkan kurang maksimalnya efek pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Leidner (1993 dalam Batt, 1999:540) pekerjaan *Call center* bisa dikonseptualisasikan sebagai "pekerjaan layanan interaktif". Pekerjaan ini menerangkan interaksi karyawan dengan pelanggan untuk menyampaikan jasa atau menjual produk, menampung saran dan kritik dari pelanggan terhadap jasa ataupun produk yang dihasilkan.

Di dunia *Call center*, interaksi ini dimediasi oleh telepon dan komputer. Tekanan yang terjadi pada hampir semua pekerjaan layanan interaktif, adalah pelayanan dan penjualan, di mana para karyawan harus mengambil cukup waktu dengan para pelanggan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mereka secara lengkap sementara secara simultan menjual sebanyak mungkin dan meminimalisir waktu "menjawab telepon".

IV. 4.3. Kompensasi dengan Kinerja

Dengan pendekatan persamaan struktural, efek yang ditimbulkan kompensasi terhadap kinerja jauh lebih besar (lihat Tabel 4.19). Efek kompensasi terhadap prestasi mencapai 0.43 dan signifikan ($t=2.79$), selanjutnya efek terhadap motivasi mencapai 0.69 dan signifikan ($t=3.00$),

dan terakhir efek terhadap perilaku mencapai sebesar 0.98 dan signifikan ($t=3.02$).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap responden, sebagian besar responden merasakan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap kinerja mereka memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan tujuan dari diadakannya kompensasi, yaitu untuk meningkatkan kinerja atau produktifitas kerja pegawai sebagaimana dikemukakan oleh Samsudin (2006,188) yang mengatakan bahwa dengan pemberian kompensasi yang lebih baik akan meningkatkan prestasi kerja dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya akan memacu karyawan untuk bekerja secara produktif.

Hal senada juga dikemukakan oleh Ilyas dalam buku *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja* (2006, 91) yang mengatakan bahwa setiap pekerja pada dasarnya membutuhkan insentif finansial. Hal ini bertolak dari pemikiran bahwa pekerja akan terdorong mencapai target yang telah ditetapkan bila mereka memiliki harapan bonus dan insentif finansial.

Dari ketiga indikator kinerja yang dipengaruhi kompensasi, indikator perilaku mendapat efek yang paling besar dari yang lain. Ini menjelaskan bahwa kompensasi yang diterima karyawan lebih kuat memengaruhi perilaku dan lebih lemah terhadap prestasi dan motivasi.

Hasil yang perlu diperhatikan di sini adalah bahwa pelatihan dan kompensasi, keduanya memberikan efek yang besar terhadap indikator kinerja yang sama, yaitu perilaku. Jelaslah bahwa kinerja perilaku lebih menonjol dibandingkan dua kinerja lainnya, yaitu prestasi dan motivasi. Kenyataan ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Catanello dan Kirkpatrick seperti yang dikutip oleh Manulang (2006:87) bahwa salah satu tujuan evaluasi pelatihan adalah untuk evaluasi perilaku.

IV. 4.4. Pelatihan, Kompensasi dan Kinerja

Pengujian kesesuaian model struktural yang diajukan dengan data lapangan dapat dilakukan dengan memakai pengujian *overall model fit*.

Hal ini dilakukan untuk menemukan sebuah model yang benar-benar mendekati teori yang diajukan.

Menurut Hair *et al* (1998: 611), ada tiga tipe alat uji kesesuaian yang dapat digunakan dalam menilai Goodness of fit sebuah model yaitu:

- 1) *absolute fit measure*
- 2) *incremental fit measure*
- 3) *parsimonious fit measure*

Penerapan ketiga tipe pengukuran kesesuaian model tersebut memungkinkan peneliti memperoleh model yang dapat diterima. Pengujian kesesuaian model struktural untuk model awal tidak memenuhi tingkat signifikansi yang dipersyaratkan oleh indeks kesesuaian SEM. Oleh karena itu perlu dilakukan respesifikasi/modifikasi model. Langkah ini dilakukan agar ditemukan model yang paling sesuai (*fit*) dan signifikan dengan model yang diajukan.

Pada pelaksanaannya, penemuan model ini dilakukan dengan: *trimming* atau menghilangkan struktur hubungan antar variabel yang tidak signifikan, korelasi nilai koefisien error antara variabel laten dengan variabel manifest, atau antar variabel manifest. Hasil respesifikasi model yang dilakukan menemukan, bahwa model alternatif yang mendekati *the best fitting* model adalah model struktural ketiga (Tabel 20. kolom IV).

Hasil respesifikasi terhadap model ketiga dianggap telah memenuhi tingkat signifikansi yang dipersyaratkan SEM yaitu dengan nilai chi-square sebesar 33.05/p (0.09); df (28); GFI (0.89); RMSEA (0.043); RMSR (0.33); AGFI (0.89); NFI (0.87); NNFI/TLI (0.95); CFI (0.96); IFI (0.97); RFI (0.83); PNFI (0.67); PGFI (0.58).

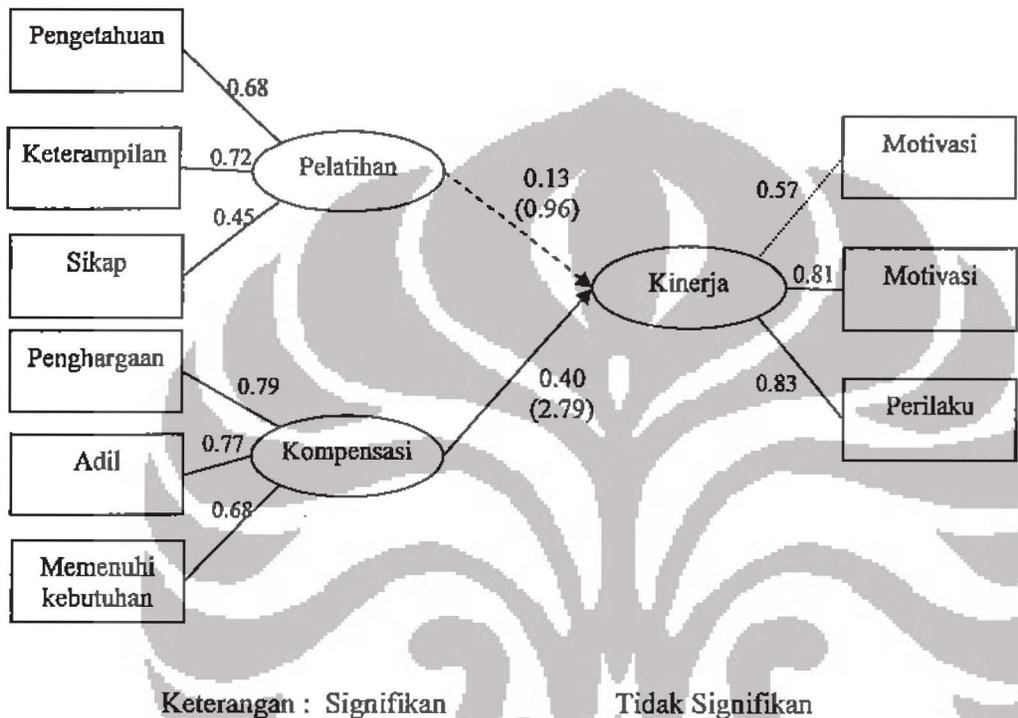
Berdasarkan temuan ini, menjadi jelas bahwa dari dua hipotesis yang diajukan sebelumnya ternyata ada satu hipotesis yang tidak sesuai dan tidak signifikan.

Tabel 4.20
Hasil Pengukuran Model Struktural Pola Kinerja

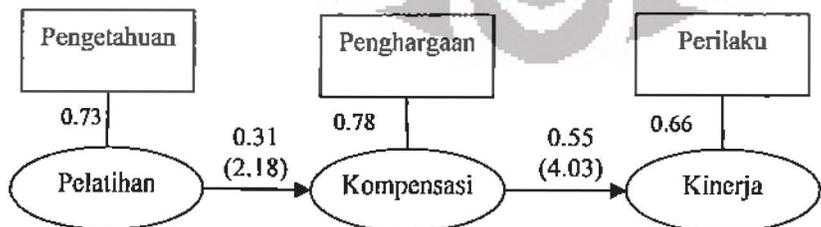
<i>Goodness of Fit</i>	
	<i>Absolute Fit Model</i>
<i>Chi-square</i>	33.05
<i>Degree of freedom</i>	28
GFI	0.93
RMSEA	0.043
RMSR	0.33
	<i>Incremental Fit Model</i>
AGFI	0.89
NFI	0.87
NNFI/TLI	0.95
CFI	0.96
IFI	0.97
RFI	0.83
	<i>Parsimonious Fit Model</i>
PNFI	0.67
PGFI	0.58

Nilai uji permodelan awal yang diajukan pada awal penelitian dianggap kurang sesuai karena nilai t hitung lebih kecil dari 1.96. Untuk itu maka dilakukan pencarian model alternatif yang dapat dianggap sebagai model terbaik untuk menggambarkan hubungan yang terdapat antara pelatihan, kompensasi dan kinerja.

Gambar 4.4
 Nilai Hasil Uji Persamaan Struktural
 Model Awal



Gambar 4.5
 Nilai Hasil Uji Persamaan Struktural
 Model Akhir



Tabel 4.21
 Nilai Koefisien Masing-masing Hubungan Struktural

No.	Hubungan Antar Variabel	Koefisien	Nilai T*
1.	Antara pelatihan dengan kompensasi	0.31	2.18
2.	Antara kompensasi dengan kinerja	0.55	4.03

Keterangan: * signifikan pada nilai $t \geq 1.96$

Berdasarkan gambar 4.4 menunjukkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja staff *Call center* IM3 Indosat PT Persada secara langsung dan hipotesa (Ho)¹ yang menyatakan tidak Terdapat Hubungan antara pelatihan yang diterima pegawai dengan kinerja pegawai terbukti. Hal tersebut tidak sesuai dengan Pendapat yang di kemukakan oleh Cushway (2002) dan matutina (1993) yang mengatakan bahwa pelatihan adalah proses mengajarkan memperbaiki atau meningkatkan kemampuan, kecakapan, keterampilan dan sikap seorang pegawai.

Hal ini berarti pelatihan yang diterima oleh staff *Call center* IM3 Indosat PT Persada tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini harus disikapi oleh organisasi dengan melakukan evaluasi terhadap program pelatihan, *refreshment*, dan *briefing* yang dilakukan. Sebab salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui program pelatihan dan pengembangan.

Sedangkan kompensasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja staff *Call center* IM3 Indosat PT Persada dan hipotesa (Ha)² yang menyatakan Terdapat Hubungan signifikan antara kompensasi yang diberikan dengan kinerja pegawai dapat diterima. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006) serta Rachmawati (2008) yang menyatakan bahwa tujuan utama dari pemberian kompensasi salah satunya adalah untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kerja yang lebih tinggi.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja staff *Call center* IM3 Indosat PT Persada di pengaruhi oleh kompensasi yang diterimanya. Jika karyawan merasakan kompensasi yang diterimanya kurang, maka akan menyebabkan kinerja yang dihasilkan tidak maksimal.

Implikasi pada unit kerja call center IM3 Indosat PT Persada

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan *Call center* IM3 Indosat PT Persada lebih dipengaruhi oleh kompensasi yang diterima dibandingkan dengan program pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi. Hal ini perlu disikapi oleh organisasi dengan cara melakukan evaluasi terhadap program pelatihan yang dilaksanakan atau dengan memberikan insentif bagi karyawan yang mengikuti pelatihan atau *refresment*. Insentif yang diberikan dapat berupa insentif finansial ataupun non-finansial.

Untuk tetap bisa bersaing, perusahaan-perusahaan membutuhkan karyawan-karyawan yang memiliki keterampilan yang luas. Karyawan bersedia serta mampu untuk belajar keterampilan yang baru guna memenuhi tuntutan pelayanan kepada pelanggan yang semakin beragam dan untuk memenuhi tuntutan produk (Noe, 2002: 354). Berdasarkan gambar 4.5, dapat diketahui bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kompensasi dengan nilai koefisien sebesar 0.31 ($t = 2.18, p < 0.05$), pengaruh yang terjadi antara kompensasi terhadap kinerja sebesar 0.55 ($t = 4.03, p < 0.05$).

Kompensasi mengacu pada gaji dan tunjangan yang diberikan perusahaan kepada para karyawan dalam rangka pertukaran karena pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan. Perusahaan-perusahaan menggunakan sistem kompensasi untuk mencapai berbagai tujuan seperti untuk menarik karyawan yang berbakat agar mau bergabung dengan perusahaan, untuk memotivasi karyawan, dan untuk mempertahankan karyawan dengan memberikan gaji dan tunjangan yang memenuhi atau melampaui apa yang mungkin diterima karyawan dari perusahaan lain di pasar tenaga kerja (Noe, 2002: 354).

Pelatihan dikaitkan dengan kompensasi dikemukakan oleh yaitu, Proctor dan Thorton dalam Manulang (2006:68) menyatakan bahwa salah satu tujuan dari diadakannya pelatihan adalah untuk meningkatkan tingkat pendapatan dan penghasilan pegawai. Hal ini berarti karyawan di motivasi untuk mau belajar dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan merancang sistem penggajian yang dikaitkan dengan keterampilan yang karyawan miliki.

Hubungan antara pelatihan dengan kompensasi terjadi melalui penggunaan sistem penggajian berbasis keterampilan. Di dalam sistem penggajian berbasis keterampilan atau berbasis pengetahuan, penggajian pegawai sangat mengutamakan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dibandingkan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik.

Ide dasarnya adalah bahwa untuk memotivasi karyawan agar mau belajar sehingga menambah pengetahuan dan keterampilannya. sistem jenis ini mendorong dan memotivasi para karyawan untuk belajar dan memberikan tambahan fleksibilitas kepada perusahaan dalam menggunakan karyawan untuk menyediakan produk dan layanan.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006,235) yang mengatakan bahwa, dalam rencana gaji berdasarkan ketrampilan, karyawan dibayar dengan tarif yang berdasar pada ketrampilan personal karyawan tersebut. Dengan metode kompensasi berdasar pada ketrampilan, diharapkan karyawan termotivasi untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan yang dimilikinya. Dan salah satu cara untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap kerja karyawan adalah melalui pelatihan atau refreshmen

Sistem penggajian berbasis keterampilan sering digunakan untuk memfasilitasi pelatihan lintas bidang (*cross-training*). Pelatihan lintas bidang menyangkut pelatihan karyawan untuk belajar keterampilan dari satu atau beberapa pekerjaan.

Hal ini biasanya sangat penting untuk pekerjaan yang memerlukan tim di mana selalu tersedia sejumlah karyawan untuk dirotasi di antara pekerjaan-pekerjaan atau menggantikan karyawan yang absen (Noe, 2002: 354). Karyawan dengan multi keterampilan sangat penting karena produk-produk yang berbeda membutuhkan proses pembuatan yang berbeda atau di mana kekurangan *supply* memerlukan respon yang adaptif atau fleksibel.

Sistem penggajian berbasis keterampilan memiliki implikasi pada penilaian kebutuhan, metode penyampaian, dan evaluasi pelatihan. Karena gaji secara langsung terikat pada jumlah keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh karyawan, para karyawan akan menjadi termotivasi untuk hadir di program-program pelatihan.

Ini artinya bahwa volume pelaksanaan pelatihan dan juga biaya pelatihan akan meningkat. Walaupun motivasi karyawan untuk menghadiri pelatihan mungkin saja tinggi, namun penting untuk melakukan penilaian kebutuhan untuk menjamin bahwa para karyawan memiliki prasyarat keterampilan yang dibutuhkan untuk menguasai keterampilan baru.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

V.1. Simpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan yang terdapat antara pelatihan, kompensasi dan kinerja pada staff call center Im3 Indosat PT Persada. Secara lebih terperinci, dalam penelitian ini dilakukan analisis untuk melihat hubungan dan pengaruh antara dimensi yang satu dengan dimensi yang lainnya dalam sebuah model penelitian.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa pelatihan atau *refreshment* yang dilakukan oleh PT Persada terhadap staff call center Im3 Indosat tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja staff center. Ketiadaan pengaruh yang signifikan ini berdasarkan wawancara yang dilakukan di timbulkan oleh beberapa sebab antara lain aspek waktu pelatihan yang dilakukan, jumlah dan kriteria peserta pelatihan atau *refreshment*, materi pelatihan, tempat atau lokasi pelatihan atau *refreshment*, sarana dan prasarana pendukung tugas dan faktor stamina staff call center selama bertugas.

Hasil penelitian yang kedua menemukan bahwa kompensasi atau penghargaan yang diberikan oleh PT Persada terhadap staff center Im3 Indosat memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini menurut hasil wawancara yang dilakukan, terjadi karena staff center yang berstatus karyawan kontrak lebih intens atau lebih perhatian terhadap pendapatan atau gaji yang diterima. Semakin sedikit pendapatan yang diterima, maka semakin kecil pengaruh yang ditimbulkan terhadap kinerja.

Melalui pengujian kecocokan model, diketahui bahwa model penelitian yang diajukan oleh peneliti belum dapat dikatakan sesuai dengan data. Oleh sebab itu peneliti mengajukan model alternatif model. Tujuan dari pengajuan model alternatif ini adalah untuk menemukan dan menunjukkan model yang paling sesuai dengan data, dimana kompensasi berperan sebagai mediator atau perantara dari hubungan pelatihan dengan kinerja.

Dengan mengacu pada model alternatif yang diajukan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan atau *refreshment* yang diselenggarakan oleh perusahaan akan memiliki pengaruh terhadap kinerja, jika peserta pelatihan atau *refreshment* diberikan rangsangan atau imbalan yang berfungsi sebagai motivator bagi peserta pelatihan atau *refreshment* untuk mengikuti pelatihan atau *refreshment* serta untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki setelah mengikuti pelatihan atau *refreshment*.

V.2. Saran

1. Terkait dengan kinerja karyawan, pihak manajemen dalam organisasi perlu memperhatikan aspek pelatihan dan kompensasi yang diberikan terhadap karyawan staff call center PT Persada. Untuk itu maka sebaiknya organisasi melakukan tindakan:
 - a. Dengan meningkatkan kualitas pelatihan dan pendidikan, mengadakan quiz dan role play yang berkesinambungan yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap karyawan terhadap tugas dan fungsinya sebagai staff call center melalui.
 - b. Melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang diadakan. Evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Evaluasi pelatihan dapat dilakukan terhadap materi pelatihan, pemberi pelatihan dan waktu pelatihan.
 - c. Mengajak partisipasi karyawan dengan cara meminta pendapat pelatihan apa yang dibutuhkan oleh mereka.
 - d. Memberikan insentif atau kompensasi terhadap karyawan yang mengikuti pelatihan. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan motivasi lebih bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan yang diberikan dan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap dalam bekerja. Adapaun bentuk kompensasi yang tepat perlu diteliti lebih lanjut

- e. Dengan memperhatikan kebutuhan karyawan, memberikan kompensasi dan insentif yang proporsional yang disesuaikan dengan shift kerja, prestasi kerja.
 - f. Gaji dan tunjangan yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang berkembang. Perusahaan perlu mempertimbangkan untuk memberikan bonus kepada karyawan yang dilakukan secara berkala.
 - g. Perusahaan perlu memperhatikan karyawan atau staff call center yang terkena musibah.
2. Pada awalnya penelitian ini mencoba melihat pengaruh dari pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak menunjukkan hasil yang signifikan terhadap kinerja, oleh karenanya penelitian mengenai aspek-aspek yang menunjang keberhasilan pelatihan perlu dilakukan. Mengingat pelatihan merupakan salah aspek dalam manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja.
 3. Untuk memperkaya hasil penelitian, ada baiknya bila penelitian serupa dilakukan terhadap staff call center dari bidang usaha sejenis, sehingga dapat dibuat perbandingan diagram alur hubungan antara pelatihan, kompensasi dan kinerja.



DAFTAR KEPUSTAKAAN

Buku :

- Alwi, Syarifuddin, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif* Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta .
- Cushway, Barry, 2002. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)* . Jakarta : PT Elex Media Komputindo .
- Dessler, Gary, 1988. *Personel Management*. Boston : Prentice Hall .
- Dharma, Surya, 2005. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar .
- Faisal, S. 2003. *Format-Format Penelitian Sosial*. Jakarta : Raja Grafindo Persada .
- Fathoni, Abdurrahmat, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Asdi Mahastya .
- Ferdinand, Augusty, 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang : BP-UNDIP .
- Flippo, Edwin B. 1993. *Manajemen Personalia* Edisi 6. Jakarta : Erlangga .
- Gibson, Ivanevich dan Donelly, Jr, 1995. *Organisasi* Edisi Kelima. Surabaya : Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardozo, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi .
- Goss, David, 1994. *Principles Of HRM*. London : Routledge .
- Hair, J.F., R.F. Anderson, R.L. Tatham, W.C. Black, 1998. *Multivariate Data Analysis, Fifth Edition*. International Edition, Prentice-Hall, Inc .
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Cetakan Kesembilan. Jakarta : PT Bumi Aksara .
- Hidayat, S dan Sedamayanti, 2002. *Metode Penelitian*. Jakarta : Mandar Maju .
- Hutapea, Parulian dan Nuriana Thoha, 2008. *Kompetensi Plus Teori, Deain, Kasus dan Penerapan Untuk HR dan Organisasi yang dinamis*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama .
- Ilyas, Yasilis, 2006. *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama .
- Irawan, Prasetya, 2009. *Penelitian kualitatif dan kuantitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Depok : DIA FISIP UI .

- Ivancevich, Jhon M., Robert Konopaske, Michael T. Matteson, 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh* Jilid 1. Jakarta : Erlangga .
- Kerlingger, N. Fred, 1990. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Edisi Ketiga, Yogyakarta : Gajah Mada University Press .
- Mangkuprawira, TB. Sjafril dan Aida Vitayala Hubeis, 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ciawi-Bogor : Ghalia Indonesia .
- Manulang, Marihot AMH. 2006. *Manajemen Personalia* Cetakan Ketiga. Yogyakarta : Gajah Mada University Press .
- Matutina, Domi C. 1993. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Rineka Cipta .
- Milkovich dan Newman, 2002. *Compensation*. New York : McGraw-Hill Companies .
- Muhmidayeli, 2007. *Teori-teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru : Program Pasca Sarjana UIN Riau .
- Nawawi, Hadari, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press .
- Noe, R. 2002. *Employee Training and Development*. Second Edition, . New York: McGraw-Hill .
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta .
- Pasolong, Harbani, 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : CV Alfabeta .
- Rachmawati, Ike Kusdyah, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset .
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 Buku 2, Jakarta : Salemba Empat .
- Ruky, Achmad S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System): Panduan praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama .
- Samsudin, Sadili, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV Pustaka Setia .
- Siagian, P. Sondang, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara .
- Sihotang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Pradnya Paramita .
- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN .
- Simanjuntak, J. Payaman, 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia .

Sirait, Justine T. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Internasional*. Jakarta : Mitra Wacana Media .

Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : CV Andi .

Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV Alfabeta .

_____, 2004. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : CV Alfabeta .

Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta : PT Graha Ilmu .

Werther, William B. Jr., et. al. 1982. *Personel Management and Human Resource*. Tokyo : Tosho Printing Co. Ltd .

Wungu, Jiwo dan Hartanto Brotoharsono, 2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada .

Zainun, Buchari, 1994 . *Administrasi Dan Manajemen Kepegawaian, Pemerintah Negara Indonesia*. Jakarta : CV Haji Mas Agung .

Jurnal-Tesis-Peraturan Pemerintah :

Batt, Rosemary, 1999. "Work Organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol 52 No 4

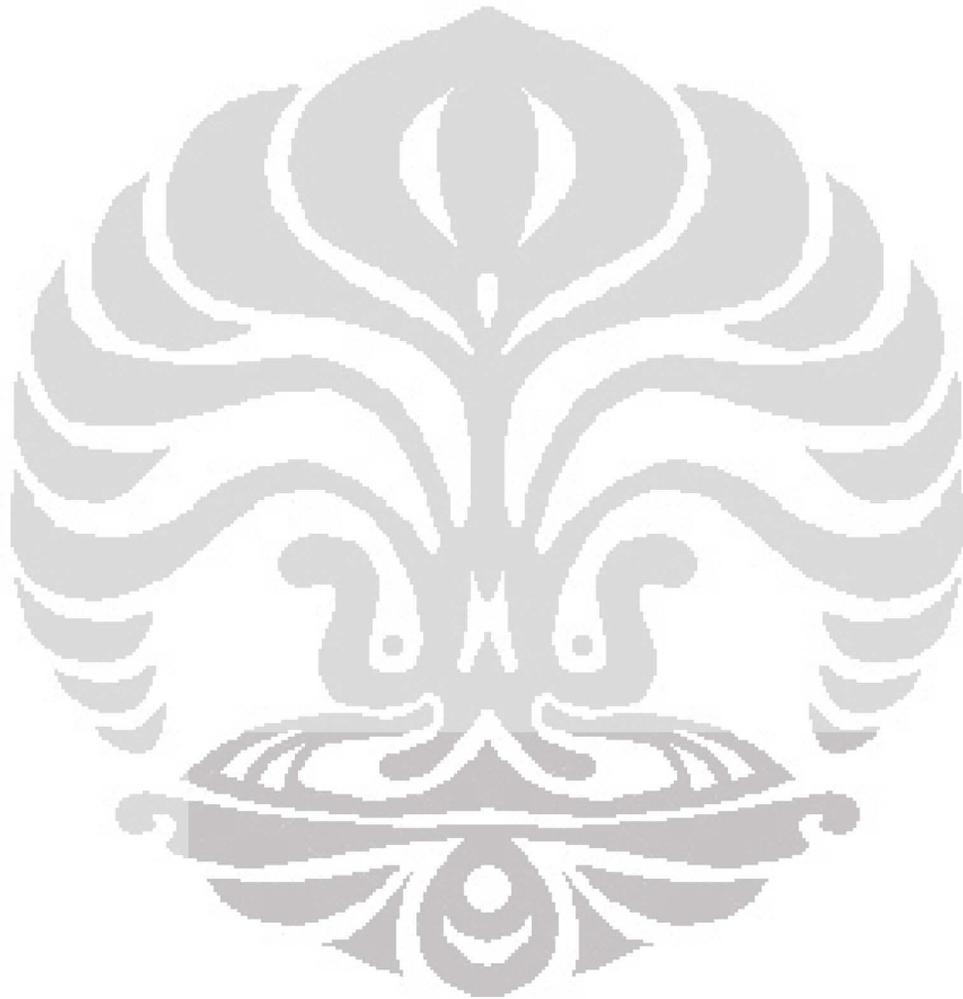
Masrokhan, 2004. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Manajemen Kepegawaian dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*, Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Pasca Sarjana Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia .

Muhammad, Budiman, 2005. *Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Provinsi Jawa Barat*, Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Pasca Sarjana Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia .

Palupi, Adila, 2004. *Rancang Bangun Instrumen Evaluasi Kinerja Pegawai Di Sekretariat Negara*, Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Pasca Sarjana Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia .

No 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

PP No 101 tahun 2000 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatab PNS



No. 1366/PERSADA/CCC.ET/IV-08

Jakarta, 21 April 2008

Kepada Yth.

Ketua Program Universitas Indonesia
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Departemen Ilmu Administrasi
Program Pascasarjana
Jl. Salemba Raya No.4
Jakarta 10430

U.P : Bapak Prof.Dr.Bhenyamin Hoessein

Hal : Peserta Penelitian dan Wawancara Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

Dengan hormat,

Menindak lanjuti surat No.074/PPs/PSI Adm-UI/S2/04/2008, tanggal 18 April 2008, bersama ini disampaikan bahwa kami bersedia untuk memberikan ijin atas nama :

Nama : ADE INDRA PUTRA

NPM : 0606 018 186

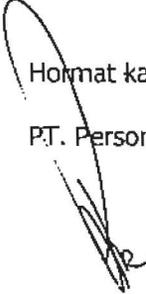
Tugas : Mencari Data Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

Dalam hal ini, penelitian/wawancara tersebut dengan judul "**Hubungan Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Staff Call Center IM3 PT Indosat dan Persada**", peserta program melakukan tugasnya sampai dengan penelitian selesai.

Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

PT. Personel Alih Daya (PERSADA)



Persada
PT Personel Alih Daya

Ronny Ronandi

Head Of SBU

Customer Care Center Provider



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Pascasarjana FISIP UI Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430
 Telp. (021) 3913606, 3913607, 3921089, 3143977, Fax (021) 3921088 - <http://www.fisip.ui.edu>
 Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320
 Telp. (021) 3141831, Fax (021) 3144737

REAR : UJO NCA
 - Mhm dibantu U/pelaku
 rasan Penelitian dan
 Ade Indra & Cb. Su
 (INA3) . TKG
 SVD
 * Rear: Sulhalmi

No. : **074** /PPs/PSI Adm-UI/S2/04/2008
 Lamp. : -
 Hal : Mencari data
 Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

Jakarta, 18 April 2008

Ybs mau tahu
 TTS Profil Compa
 Perfeks.
 Mhm dibantu
 TKG

Kepada Yth,
PT. Personel Alih Daya (PERSADA)
 Gd. PUSRI Lt. 1, Jl. Taman Anggrek, Kemanggisian Jaya
 Jakarta Barat

U.P : Ibu Sri Wahyu Diyah

Dengan hormat,

Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi lanjutan Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia kekhurusan **Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**, para peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Untuk itu peserta program yaitu :

Nama : **ADE INDRA PUTRA**
 NPM : **0606 018 186**

ingin mengadakan penelitian/wawancara di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan ijin untuk penelitian tersebut.

Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.



Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein
 NIP. 130 275 887

Jakarta, April 2008

Kepada

**Yth : Bapak/Ibu/Sdra/i
Pegawai Call Center Im3 Indosat
PT Persada Daan Mogot**

Pertama-tama kami selaku peneliti mengucapkan rasa terima kasih kepada Bapak/Ibu/Sdra/i untuk meluangkan waktunya untuk menjawab angket yang kami berikan. Angket ini hanya dipergunakan untuk bahan penelitian dalam rangka penyelesaian pendidikan pada Program Pasca Sarjana Administrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia, dengan judul :

" Hubungan Pelatihan dan Kompensasi yang diterima pegawai Dengan Kinerja Pegawai agent Call Center Im3 Indosat PT Persada "

Petunjuk Pengisian

1. Daftar Pertanyaan ini terdiri dari identitas responden dan pertanyaan pilihan.
2. Identitas responden semata-mata ditujukan untuk rekomendasi hasil penelitian, kerahasiaan responden menjadi tanggung jawab peneliti sepenuhnya.

Pertanyaan menggunakan lima katagori pilihan jawaban dengan menggunakan skala likert 1-5 :

- 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
3. Pemilihan jawaban dengan memberikan tanda Cek List (√) pada nilai yang berkaitan. Pembatalan jawaban cukup dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban terdahulu dan memberikan tanda lingkaran (O) pada jawaban perbaikan.
 4. Daftar pertanyaan ini mohon dikembalikan kembali kepada kami

Atas kesediaan waktu dan patisipasi Bapak/Ibu/Sdra/i dalam membantu kami dalam pengisian angket ini tak lupa peneliti mengucapkan terima kasih dan bermanfaat adanya

Hormat Kami

Peneliti

Data Responden :

Nama :

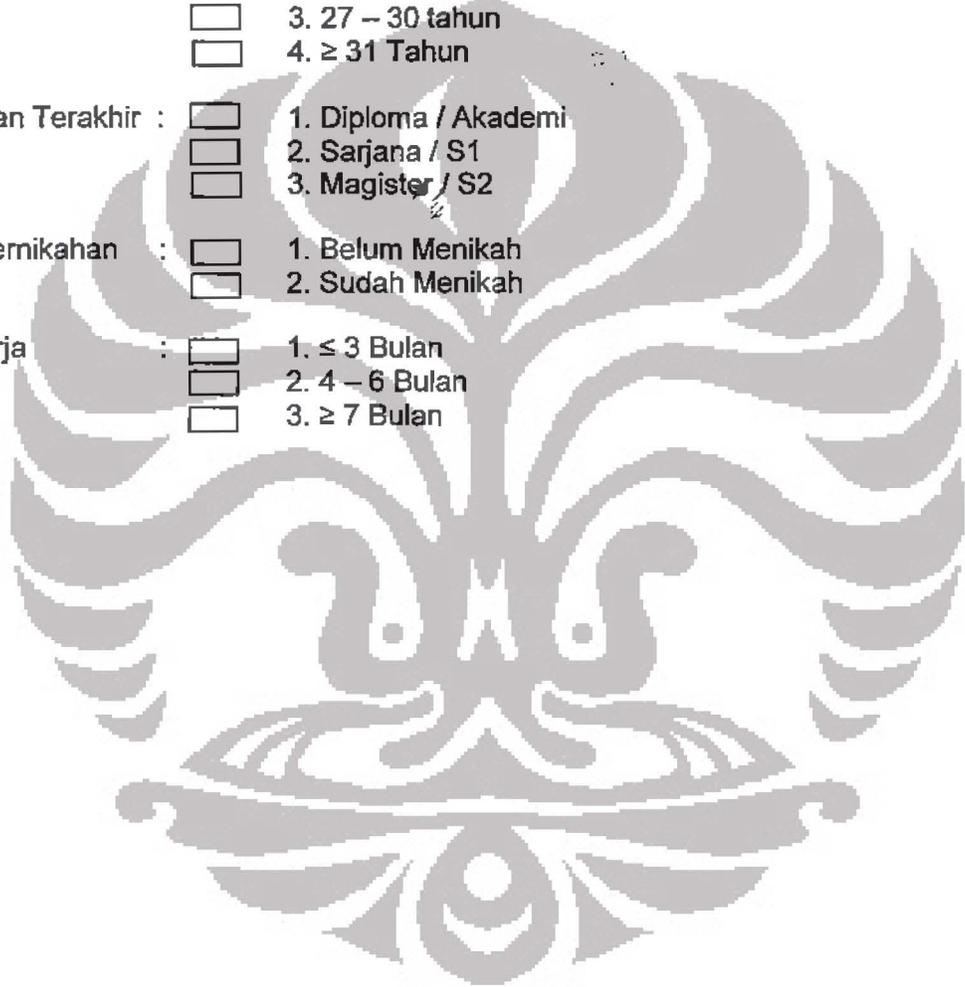
Jenis Kelamin : 1. Laki-laki
 2. Perempuan

Usia Responden : 1. ≤ 22 tahun
 2. 23 – 26 Tahun
 3. 27 – 30 tahun
 4. ≥ 31 Tahun

Pendidikan Terakhir : 1. Diploma / Akademi
 2. Sarjana / S1
 3. Magister / S2

Status Pernikahan : 1. Belum Menikah
 2. Sudah Menikah

Masa Kerja : 1. ≤ 3 Bulan
 2. 4 – 6 Bulan
 3. ≥ 7 Bulan



A. PELATIHAN

No	Pendapat Pegawai Tentang Pelatihan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Pelatihan dibutuhkan untuk meningkatkan ketrampilan.					
2	Dalam melaksanakan tugas diperlukan pelatihan tertentu.					
3	Pengetahuan anda bertambah setelah mengikuti pelatihan atau refreshment.					
4	Pelatihan yang diberikan berguna dalam pelaksanaan tugas anda.					
5	Kemampuan anda dalam menggunakan aplikasi yang tersedia meningkat setelah mengikuti pelatihan, refreshment atau briefing.					
6	Anda membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan kinerja.					
7	Pengetahuan yang anda miliki kurang jika tidak diberikan pelatihan, refreshment atau briefing mengenai produk ataupun program baru yang dikeluarkan oleh PT Indosat.					
8	Setelah mengikuti pelatihan kemampuan anda dalam menyelesaikan masalah pelanggan meningkat					
9	Prestasi yang anda raih adalah hasil dari pelatihan, briefing dan refreshment yang anda ikuti.					
10	Pelatihan yang anda terima sudah cukup untuk melaksanakan tugas anda.					
11	Anda tidak melakukan kesalahan yang sama secara berulang kali setelah menerima pelatihan, briefing atau refreshment dari perusahaan.					
12	Setelah mengikuti pelatihan anda dapat bekerja sama baik dengan rekan sejawat atau dengan atasan.					
13	Anda tidak mengalami kendala dalam melaksanakan tugas setelah mengikuti pelatihan.					
14	Setelah mengikuti pelatihan, anda merasa telah terjadi perubahan terhadap sikap dan perilaku dalam bekerja.					
15	Pegawai senang jika diminta untuk mengikuti pelatihan oleh perusahaan.					

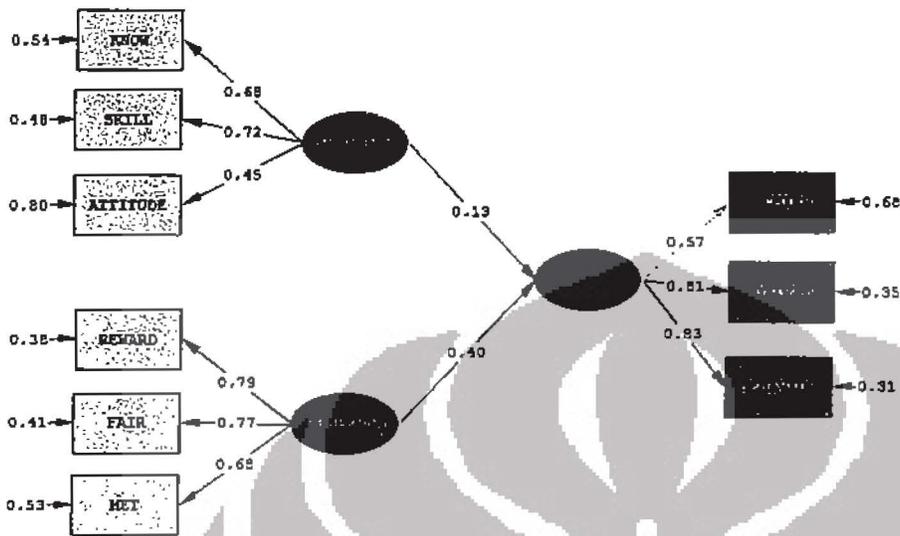
B. Kompensasi

No	Pendapat Pegawai Tentang Kompensasi	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan perlu menyediakan insentif ataupun kompensasi bagi karyawan yang berprestasi.					
2	Gaji yang diterima sudah sesuai dengan kinerja anda.					
3	Insentif yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan prestasi kerja anda.					
4	Prestasi yang anda berikan sudah mendapatkan penghargaan sesuai dengan harapan anda.					
5	Sistem penggajian sebaiknya didasarkan pada kinerja pegawai.					
6	Jenjang karier sebaiknya didasarkan pada prestasi kerja pegawai.					
7	Bagi pegawai yang lembur lebih dari atau sama dengan 2 jam perlu mendapatkan insentif lebih selain uang lembur.					
8	Pegawai perlu diikutsertakan dalam program asuransi untuk memberikan rasa aman dan ketenangan dalam berkerja.					
9	Penghargaan kepada karyawan didasarkan kepada kinerja yang disesuaikan dengan kondisi dan shift kerja.					
10	Gaji dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan sudah memenuhi kebutuhan hidup anda.					
11	Penghasilan yang anda terima dapat meningkatkan kinerja.					
12	Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atas kinerja anda sudah sesuai harapan.					
13	Bantuan bagi karyawan shift malam sudah sesuai dengan harapan anda.					
14	Perusahaan memberikan insentif dan kompensasi yang layak dan memadai.					
15	Perusahaan perlu memberikan bantuan bagi karyawan yang mengalami musibah					

C. Kinerja

No	Pendapat Pegawai Tentang Kinerja	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Anda selalu datang tepat waktu ke kantor.					
2	Anda dapat memenuhi target kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan.					
3	Anda melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.					
4	Anda dapat memenuhi target kuantitas yang ditetapkan oleh perusahaan.					
5	Anda dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam melaksanakan tugas.					
6	Anda memiliki pengetahuan yang cukup mengenai bidang pekerjaan anda.					
7	Anda bersedia jika diminta untuk kerja lembur oleh perusahaan.					
8	Anda terpacu untuk memberikan hasil yang maksimal dalam pekerjaan.					
9	Berpartisipasi dalam setiap program atau acara yang diselenggarakan oleh perusahaan.					
10	Perlu adanya coaching dan konseling untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja.					
11	Anda percaya bahwa menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab anda adalah penting					
12	Anda termotivasi terhadap rekan anda yang berprestasi, sehingga anda ingin meningkatkan kualitas kerja anda					
13	Dalam melaksanakan pekerjaan dilakukan dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab					
14	Kualitas dan kuantitas kerja yang anda capai memuaskan bagi perusahaan.					
15	Anda memberikan pelayanan yang optimal bagi pelanggan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.					

LAMPIRAN MODEL AWAL



Chi-Square=28.05, df=24, P-value=0.25811, RMSEA=0.041

DATE: 6/10/2008
TIME: 15:57

L I S R E L 8.50

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2001

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\CLIENTS\A D E\ADEF1.Spl:

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Observed variables: KNOW SKILL ATTITUDE REWARD FAIR MET ACHIEV MOTIVATI
BEHAVIOR

Sample size: 100

Raw Data from File ADE.PSF

Latent variables: TRAINING COMPENSATION PERFORMANCE

Relationships:

KNOW SKILL ATTITUDE = TRAINING

REWARD FAIR MET = COMPENSATION

ACHIEV MOTIVATI BEHAVIOR = PERFORMANCE

PERFORMANCE = TRAINING COMPENSATION

LISREL Output: SC EF

Path Diagram

End of Problem

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Covariance Matrix

	ACHIEV	MOTIVATI	BEHAVIOR	KNOW	SKILL	ATTITUDE
ACHIEV	3.58					
MOTIVATI	1.81	4.60				
BEHAVIOR	2.58	4.29	8.62			
KNOW	0.36	0.58	0.50	3.67		
SKILL	1.11	1.06	0.82	1.81	3.77	
ATTITUDE	0.71	0.61	0.78	1.33	1.16	4.31
REWARD	0.62	0.41	0.80	0.48	0.71	0.10
FAIR	1.25	1.65	2.36	1.02	1.35	0.60
MET	1.22	1.16	1.92	0.24	1.05	-0.33

Covariance Matrix

	REWARD	FAIR	MET
REWARD	1.75		
FAIR	2.00	6.03	
MET	1.43	2.32	3.69

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	PERFORMA
ACHIEV	0
MOTIVATI	1
BEHAVIOR	2

LAMBDA-X

	TRAINING	COMPENSA
KNOW	3	0
SKILL	4	0
ATTITUDE	5	0
REWARD	0	6
FAIR	0	7
MET	0	8

GAMMA

	<u>TRAINING</u>	<u>COMPENSA</u>
PERFORMA	9	10

PHI

	<u>TRAINING</u>	<u>COMPENSA</u>
TRAINING	0	
COMPENSA	11	0

PSI

<u>PERFORMA</u>
12

THETA-EPS

<u>ACHIEV</u>	<u>MOTIVATI</u>	<u>BEHAVIOR</u>
13	14	15

THETA-DELTA

<u>KNOW</u>	<u>SKILL</u>	<u>ATTITUDE</u>	<u>REWARD</u>	<u>FAIR</u>	<u>MET</u>
16	17	18	19	20	21

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Number of Iterations = 10

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	<u>PERFORMA</u>
ACHIEV	1.08
MOTIVATI	1.73 (0.33) 5.26
BEHAVIOR	2.44 (0.47) 5.25

LAMBDA-X

	<u>TRAINING</u>	<u>COMPENSA</u>
KNOW	1.22 (0.23) 5.27	--
SKILL	1.51	--

(0.25)
6.09

ATTITUDE 0.84 - -
(0.24)
3.51

REWARD - - 1.04
(0.13)
8.14

FAIR - - 1.90
(0.24)
8.00

MET - - 1.32
(0.19)
6.97

GAMMA

	TRAINING	COMPENSA
PERFORMA	0.16 (0.14) 1.13	0.38 (0.15) 2.59

Covariance Matrix of ETA and KSI

	PERFORMA	TRAINING	COMPENSA
PERFORMA	1.00		
TRAINING	0.32	1.00	
COMPENSA	0.45	0.41	1.00

PHI

	TRAINING	COMPENSA
TRAINING	1.00	
COMPENSA	0.41 (0.12) 3.46	1.00

PSI

PERFORMA
0.78 (0.28) 2.76

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

PERFORMA

0.22

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

PERFORMA

0.22

THETA-EPS

ACHIEV	MOTIVATI	BEHAVIOR
2.41	1.59	2.65
(0.38)	(0.45)	(0.85)
6.30	3.57	3.13

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

ACHIEV	MOTIVATI	BEHAVIOR
0.33	0.65	0.69

THETA-DELTA

KNOW	SKILL	ATTITUDE	REWARD	FAIR	MET
2.19	1.48	3.61	0.67	2.43	1.96
(0.49)	(0.60)	(0.56)	(0.16)	(0.56)	(0.36)
4.49	2.45	6.46	4.13	4.33	5.48

Squared Multiple Correlations for X - Variables

KNOW	SKILL	ATTITUDE	REWARD	FAIR	MET
0.40	0.61	0.16	0.62	0.60	0.47

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 24

Minimum Fit Function Chi-Square = 31.41 (P = 0.14)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 30.68 (P = 0.16)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 6.68

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 25.08)

Minimum Fit Function Value = 0.32

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.068

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.25)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.053

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.10)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.43

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.73

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.67 ; 0.92)

ECVI for Saturated Model = 0.91

ECVI for Independence Model = 2.97

Chi-Square for Independence Model with 36 Degrees of Freedom = 275.85

Independence AIC = 293.85
 Model AIC = 72.68
 Saturated AIC = 90.00
 Independence CAIC = 326.29
 Model CAIC = 148.39
 Saturated CAIC = 252.23

Normed Fit Index (NFI) = 0.89
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.95
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.59
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.97
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.97
 Relative Fit Index (RFI) = 0.83

Critical N (CN) = 136.48

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.27
 Standardized RMR = 0.067
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.88
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.50

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Standardized Solution

LAMBDA-Y

PERFORMA

ACHIEV	1.08
MOTIVATI	1.73
BEHAVIOR	2.44

LAMBDA-X

TRAINING COMPENSA

KNOW	1.22	--
SKILL	1.51	--
ATTITUDE	0.84	--
REWARD	--	1.04
FAIR	--	1.90
MET	--	1.32

GAMMA

TRAINING COMPENSA

PERFORMA	0.16	0.38
----------	------	------

Correlation Matrix of ETA and KSI

	PERFORMA	TRAINING	COMPENSA
PERFORMA	1.00		
TRAINING	0.32	1.00	
COMPENSA	0.45	0.41	1.00

PSI

PERFORMA

0.78

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	TRAINING	COMPENSA
	-----	-----
PERFORMA	0.16	0.38

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	PERFORMA

ACHIEV	0.57
MOTIVATI	0.81
BEHAVIOR	0.83

LAMBDA-X

	TRAINING	COMPENSA
	-----	-----
KNOW	0.64	--
SKILL	0.78	--
ATTITUDE	0.40	--
REWARD	--	0.78
FAIR	--	0.77
MET	--	0.69

GAMMA

	TRAINING	COMPENSA
	-----	-----
PERFORMA	0.16	0.38

Correlation Matrix of ETA and KSI

	PERFORMA	TRAINING	COMPENSA
	-----	-----	-----
PERFORMA	1.00		
TRAINING	0.32	1.00	
COMPENSA	0.45	0.41	1.00

PSI

PERFORMA

0.78

THETA-EPS

ACHIEV	MOTIVATI	BEHAVIOR
-----	-----	-----
0.67	0.35	0.31

THETA-DELTA

KNOW	SKILL	ATTITUDE	REWARD	FAIR	MET
-----	-----	-----	-----	-----	-----

0.60 0.39 0.84 0.38 0.40 0.53

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	TRAINING	COMPENSA
	-----	-----
PERFORMA	0.16	0.38

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	TRAINING	COMPENSA
	-----	-----
PERFORMA	0.16	0.38
	(0.14)	(0.15)
	1.13	2.59

Total Effects of ETA on Y

	PERFORMA

ACHIEV	1.08
MOTIVATI	1.73
	(0.33)
	5.26
BEHAVIOR	2.44
	(0.47)
	5.25

Total Effects of KSI on Y

	TRAINING	COMPENSA
	-----	-----
ACHIEV	0.17	0.41
	(0.15)	(0.16)
	1.13	2.59
MOTIVATI	0.28	0.66
	(0.25)	(0.24)
	1.14	2.75
BEHAVIOR	0.39	0.93
	(0.34)	(0.33)
	1.14	2.77

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	TRAINING	COMPENSA
	-----	-----

PERFORMA 0.16 0.38

Standardized Total Effects of ETA on Y

	PERFORMA
ACHIEV	1.08
MOTIVATI	1.73
BEHAVIOR	2.44

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	PERFORMA
ACHIEV	0.57
MOTIVATI	0.81
BEHAVIOR	0.83

Standardized Total Effects of KSI on Y

	TRAINING	COMPENSA
ACHIEV	0.17	0.41
MOTIVATI	0.28	0.66
BEHAVIOR	0.39	0.93

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	TRAINING	COMPENSA
ACHIEV	0.09	0.22
MOTIVATI	0.13	0.31
BEHAVIOR	0.13	0.32

Time used: 0.030 Seconds

DATE: 6/10/2008
TIME: 15:57

L I S R E L 8.50

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2001
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Covariance Matrix

ACHIEV	MOTIVATI	BEHAVIOR	KNOW	SKILL	ATTITUDE
--------	----------	----------	------	-------	----------

ACHIEV	3.58					
MOTIVATI	1.81	4.60				
BEHAVIOR	2.58	4.29	8.62			
KNOW	0.36	0.58	0.50	3.67		
SKILL	1.11	1.06	0.82	1.81	3.77	
ATTITUDE	0.71	0.61	0.78	1.33	1.16	4.31
REWARD	0.62	0.41	0.80	0.48	0.71	0.10
FAIR	1.25	1.65	2.36	1.02	1.35	0.60
MET	1.22	1.16	1.92	0.24	1.05	-0.33

Covariance Matrix

	REWARD	FAIR	MET
REWARD	1.75		
FAIR	2.00	6.03	
MET	1.43	2.32	3.69

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Number of Iterations = 7

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

ACHIEV = 1.00*PERFORMA, Errorvar.= 2.41 , R² = 0.33
 (0.38)
 6.30

MOTIVATI = 1.61*PERFORMA, Errorvar.= 1.59 , R² = 0.65
 (0.31) (0.45)
 5.26 3.57

BEHAVIOR = 2.26*PERFORMA, Errorvar.= 2.65 , R² = 0.69
 (0.43) (0.85)
 5.25 3.13

KNOW = 1.22*TRAINING, Errorvar.= 2.19 , R² = 0.40
 (0.23) (0.49)
 5.27 4.49

SKILL = 1.51*TRAINING, Errorvar.= 1.48 , R² = 0.61
 (0.25) (0.60)
 6.09 2.45

ATTITUDE = 0.84*TRAINING, Errorvar.= 3.61 , R² = 0.16
 (0.24) (0.56)
 3.51 6.46

REWARD = 1.04*COMPENSA, Errorvar.= 0.67 , R² = 0.62
 (0.13) (0.16)
 8.14 4.13

FAIR = 1.90*COMPENSA, Errorvar.= 2.43 , R² = 0.60

(0.24) (0.56)
 8.00 4.33

MET = 1.32*COMPENSA, Errorvar.= 1.96 , R² = 0.47
 (0.19) (0.36)
 6.97 5.48

Structural Equations

PERFORMA = 0.17*TRAINING + 0.41*COMPENSA, Errorvar.= 0.91 , R² = 0.22
 (0.15) (0.16) (0.33)
 1.13 2.59 2.76

Correlation Matrix of Independent Variables

	TRAINING	COMPENSA
TRAINING	1.00	
COMPENSA	0.41 (0.12) 3.46	1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	PERFORMA	TRAINING	COMPENSA
PERFORMA	1.17		
TRAINING	0.34	1.00	
COMPENSA	0.48	0.41	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 24
 Minimum Fit Function Chi-Square = 31.41 (P = 0.14)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 30.68 (P = 0.16)
 Chi-Square Difference with 0 Degree of Freedom = 0.00 (P = 1.00)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 6.68
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 25.08)

Minimum Fit Function Value = 0.32
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.068
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.25)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.053
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.10)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.43

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.73
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.67 ; 0.92)
 ECVI for Saturated Model = 0.91
 ECVI for Independence Model = 2.97

Chi-Square for Independence Model with 36 Degrees of Freedom = 275.85
 Independence AIC = 293.85
 Model AIC = 72.68

Saturated AIC = 90.00
 Independence CAIC = 326.29
 Model CAIC = 148.39
 Saturated CAIC = 252.23

Normed Fit Index (NFI) = 0.89
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.95
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.59
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.97
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.97
 Relative Fit Index (RFI) = 0.83

Critical N (CN) = 136.48

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.27
 Standardized RMR = 0.067
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.88
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.50

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	PERFORMA
ACHIEV	1.08
MOTIVATI	1.73
BEHAVIOR	2.44

LAMBDA-X

	TRAINING	COMPENSA
KNOW	1.22	- -
SKILL	1.51	- -
ATTITUDE	0.84	- -
REWARD	- -	1.04
FAIR	- -	1.90
MET	- -	1.32

GAMMA

	TRAINING	COMPENSA
PERFORMA	0.16	0.38

Correlation Matrix of ETA and KSI

	PERFORMA	TRAINING	COMPENSA
PERFORMA	1.00		
TRAINING	0.32	1.00	
COMPENSA	0.45	0.41	1.00

PSI

PERFORMA

0.78

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	<u>TRAINING</u>	<u>COMPENSA</u>
PERFORMA	0.16	0.38

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	<u>PERFORMA</u>
ACHIEV	0.57
MOTIVATI	0.81
BEHAVIOR	0.83

LAMBDA-X

	<u>TRAINING</u>	<u>COMPENSA</u>
KNOW	0.64	--
SKILL	0.78	--
ATTITUDE	0.40	--
REWARD	--	0.78
FAIR	--	0.77
MET	--	0.69

GAMMA

	<u>TRAINING</u>	<u>COMPENSA</u>
PERFORMA	0.16	0.38

Correlation Matrix of ETA and KSI

	<u>PERFORMA</u>	<u>TRAINING</u>	<u>COMPENSA</u>
PERFORMA	1.00		
TRAINING	0.32	1.00	
COMPENSA	0.45	0.41	1.00

PSI

<u>PERFORMA</u>
0.78

THETA-EPS

<u>ACHIEV</u>	<u>MOTIVATI</u>	<u>BEHAVIOR</u>
0.67	0.35	0.31

THETA-DELTA

<u>KNOW</u>	<u>SKILL</u>	<u>ATTITUDE</u>	<u>REWARD</u>	<u>FAIR</u>	<u>MET</u>
0.60	0.39	0.84	0.38	0.40	0.53

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	TRAINING	COMPENSA
PERFORMA	0.16	0.38

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	TRAINING	COMPENSA
PERFORMA	0.17 (0.15) 1.13	0.41 (0.16) 2.59

Total Effects of ETA on Y

	PERFORMA
ACHIEV	1.00
MOTIVATI	1.61 (0.31) 5.26
BEHAVIOR	2.26 (0.43) 5.25

Total Effects of KSI on Y

	TRAINING	COMPENSA
ACHIEV	0.17 (0.15) 1.13	0.41 (0.16) 2.59
MOTIVATI	0.28 (0.25) 1.14	0.66 (0.24) 2.75
BEHAVIOR	0.39 (0.34) 1.14	0.93 (0.33) 2.77

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	TRAINING	COMPENSA
PERFORMA	0.16	0.38

Standardized Total Effects of ETA on Y

	PERFORMA
ACHIEV	1.08
MOTIVATI	1.73
BEHAVIOR	2.44

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	PERFORMA
ACHIEV	0.57
MOTIVATI	0.81
BEHAVIOR	0.83

Standardized Total Effects of KSI on Y

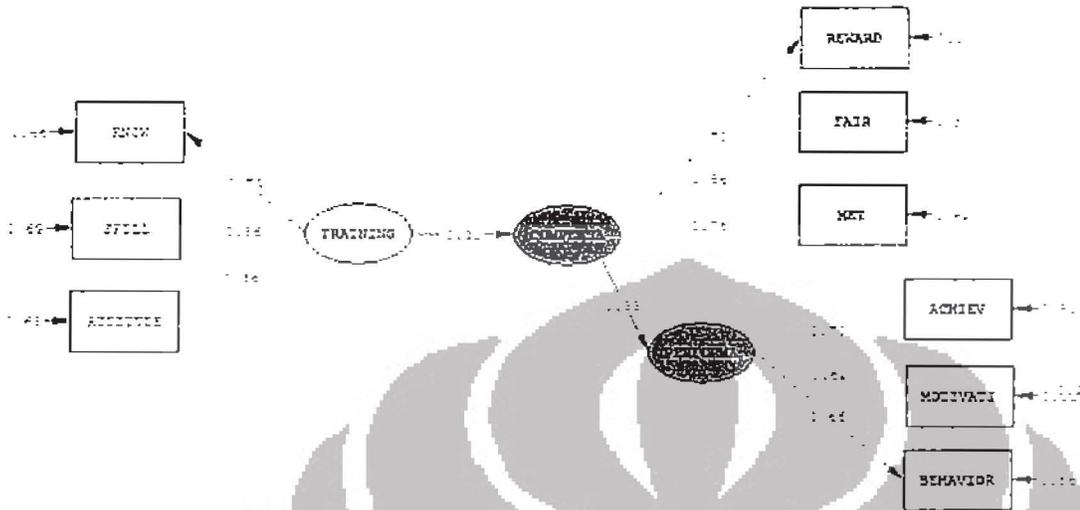
	TRAINING	COMPENSA
ACHIEV	0.17	0.41
MOTIVATI	0.28	0.66
BEHAVIOR	0.39	0.93

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	TRAINING	COMPENSA
ACHIEV	0.09	0.22
MOTIVATI	0.13	0.31
BEHAVIOR	0.13	0.32

Time used: 0.030 Seconds

LAMPIRAN MODEL AKHIR



Chi-square=11.15, df=10, P-value=.3270, GFI=0.94

L I S R E L 8.50

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by Scientific Software International, Inc. 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A. Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2001 Use of this program is subject to the terms specified in the Universal Copyright Convention. Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\I P S CONSULTING\A D E\ADEF4.Spl:

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Observed variables: KNOW SKILL ATTITUDE REWARD FAIR MET ACHIEV MOTIVATI BEHAVIOR
 Sample size: 100
 Raw Data from File ADE.PSF
 Latent variables: TRAINING COMPENSATION PERFORMANCE
 Relationships:

KNOW = TRAINING
 SKILL = 1*TRAINING
 ATTITUDE = 1*TRAINING
 REWARD = COMPENSATION
 FAIR = 1*COMPENSATION

MET = 1*COMPENSATION
 ACHIEV = 1*PERFORMANCE
 MOTIVATI = 1*PERFORMANCE
 BEHAVIOR = PERFORMANCE

COMPENSATION = TRAINING
 PERFORMANCE = COMPENSATION

Set Error Covariance between BEHAVIOR and MOTIVATI to 1.71
 Path Diagram
 End of Problem

Sample Size = 100

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Covariance Matrix

	REWARD	FAIR	MET	ACHIEV	MOTIVATI	BEHAVIOR
REWARD	1.75					
FAIR	2.00	6.03				
MET	1.43	2.32	3.69			
ACHIEV	0.62	1.25	1.22	3.58		
MOTIVATI	0.41	1.65	1.16	1.81	4.60	
BEHAVIOR	0.80	2.36	1.92	2.58	4.29	8.62
KNOW	0.48	1.02	0.24	0.36	0.58	0.50
SKILL	0.59	0.98	0.70	0.92	0.89	0.48
ATTITUDE	0.12	0.32	-0.24	0.65	0.52	0.37

Covariance Matrix

	KNOW	SKILL	ATTITUDE
KNOW	3.67		
SKILL	1.69	3.32	
ATTITUDE	1.06	0.92	2.69

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Number of Iterations = 11

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

REWARD = 0.68*COMPENSA, Errorvar.= 0.67 , R² = 0.62
 (0.097) (0.17)
 6.99 4.00

FAIR = 1.00*COMPENSA, Errorvar.= 3.01 , R² = 0.44
 (0.52)
 5.82

MET = 1.00*COMPENSA, Errorvar.= 1.72 , R² = 0.58
 (0.37)
 4.67

ACHIEV = 1.00*PERFORMA, Errorvar.= 1.80 , R² = 0.50
(0.40)
4.50

MOTIVATI = 1.00*PERFORMA, Errorvar.= 2.84 , R² = 0.38
(0.38)
7.56

BEHAVIOR = 1.47*PERFORMA, Errorvar.= 4.82 , R² = 0.44
(0.22) (0.71)
6.56 6.80

KNOW = 1.45*TRAINING, Errorvar.= 1.69 , R² = 0.54
(0.38) (0.58)
3.87 2.91

SKILL = 1.00*TRAINING, Errorvar.= 2.09 , R² = 0.31
(0.38)
5.56

ATTITUDE = 1.00*TRAINING, Errorvar.= 2.03 , R² = 0.32
(0.37)
5.50

Error Covariance for BEHAVIOR and MOTIVATI = 1.71

Structural Equations

COMPENSA = 0.48*TRAINING, Errorvar.= 2.13 , R² = 0.094
(0.22) (0.48)
2.18 4.43

PERFORMA = 0.48*COMPENSA, Errorvar.= 1.24 , R² = 0.30
(0.12) (0.37)
4.03 3.39

Reduced Form Equations

COMPENSA = 0.48*TRAINING, Errorvar.= 2.13, R² = 0.094
(0.22)
2.18

PERFORMA = 0.23*TRAINING, Errorvar.= 1.72, R² = 0.028
(0.12)
1.97

Variances of Independent Variables

TRAINING

0.94
(0.30)
3.08

Covariance Matrix of Latent Variables

	COMPENSA	PERFORMA	TRAINING
COMPENSA	2.35		
PERFORMA	1.12	1.77	
TRAINING	0.45	0.22	0.94

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Covariance Matrix

	REWARD	FAIR	MET	ACHIEV	MOTIVATI	BEHAVIOR
REWARD	1.75					
FAIR	2.00	6.03				
MET	1.43	2.32	3.69			
ACHIEV	0.62	1.25	1.22	3.58		
MOTIVATI	0.41	1.65	1.16	1.81	4.60	
BEHAVIOR	0.80	2.36	1.92	2.58	4.29	8.62
KNOW	0.48	1.02	0.24	0.36	0.58	0.50
SKILL	0.59	0.98	0.70	0.92	0.89	0.48
ATTITUDE	0.12	0.32	-0.24	0.65	0.52	0.37

Covariance Matrix

	KNOW	SKILL	ATTITUDE
KNOW	3.67		
SKILL	1.69	3.32	
ATTITUDE	1.06	0.92	2.69

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	COMPENSA	PERFORMA
REWARD	1	0
FAIR	0	0
MET	0	0
ACHIEV	0	0
MOTIVATI	0	0
BEHAVIOR	0	2

LAMBDA-X

	TRAINING
KNOW	3
SKILL	0
ATTITUDE	0

BETA

	COMPENSA	PERFORMA
COMPENSA	0	0

PERFORMA 4 0

GAMMA

TRAINING

COMPENSA 5
PERFORMA 0

PHI

TRAINING

6

PSI

Note: This matrix is diagonal.

COMPENSA PERFORMA

7 8

THETA-EPS

REWARD FAIR MET ACHIEV MOTIVATI BEHAVIOR

9 10 11 12 13 14

THETA-DELTA

KNOW SKILL ATTITUDE

15 16 17

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Number of Iterations = 11

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	COMPENSA	PERFORMA
REWARD	0.68 (0.10) 6.99	--
FAIR	1.00	--
MET	1.00	--
ACHIEV	--	1.00
MOTIVATI	--	1.00
BEHAVIOR	--	1.47 (0.22) 6.56

LAMBDA-X

	TRAINING
KNOW	1.45 (0.38) 3.87
SKILL	1.00
ATTITUDE	1.00

BETA

	COMPENSA	PERFORMA
COMPENSA	--	--
PERFORMA	0.48 (0.12) 4.03	--

GAMMA

	TRAINING
COMPENSA	0.48 (0.22) 2.18
PERFORMA	--

Covariance Matrix of ETA and KSI

	COMPENSA	PERFORMA	TRAINING
COMPENSA	2.35		
PERFORMA	1.12	1.77	
TRAINING	0.45	0.22	0.94

PHI

TRAINING
0.94 (0.30) 3.08

PSI

Note: This matrix is diagonal.

COMPENSA	PERFORMA
2.13	1.24

(0.48) (0.37)
 4.43 3.39

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

COMPENSA	PERFORMA
0.09	0.30

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

COMPENSA	PERFORMA
0.09	0.03

Reduced Form

	TRAINING					
COMPENSA	0.48 (0.22) 2.18					
PERFORMA	0.23 (0.12) 1.97					
THETA-EPS						
	REWARD	FAIR	MET	ACHIEV	MOTIVATI	BEHAVIOR
REWARD	0.67 (0.17) 4.00					
FAIR	--	3.01 (0.52) 5.82				
MET	--	--	1.72 (0.37) 4.67			
ACHIEV	--	--	--	1.80 (0.40) 4.50		
MOTIVATI	--	--	--	--	2.84 (0.38) 7.56	
BEHAVIOR	--	--	--	--	1.71	4.82 (0.71) 6.80

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

REWARD	FAIR	MET	ACHIEV	MOTIVATI	BEHAVIOR
0.62	0.44	0.58	0.50	0.38	0.44

THETA-DELTA

KNOW	SKILL	ATTITUDE
1.69 (0.58)	2.09 (0.38)	2.03 (0.37)
2.91	5.56	5.50

Squared Multiple Correlations for X - Variables

KNOW	SKILL	ATTITUDE
0.54	0.31	0.32

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 28
 Minimum Fit Function Chi-Square = 36.33 (P = 0.13)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 33.05 (P = 0.23)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 5.05
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 23.63)

Minimum Fit Function Value = 0.37
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.051
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.24)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.043
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.092)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.55

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.68
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.63 ; 0.86)
 ECVI for Saturated Model = 0.91
 ECVI for Independence Model = 2.93

Chi-Square for Independence Model with 36 Degrees of Freedom = 271.67
 Independence AIC = 289.67
 Model AIC = 67.05
 Saturated AIC = 90.00
 Independence CAIC = 322.11
 Model CAIC = 128.34
 Saturated CAIC = 252.23

Normed Fit Index (NFI) = 0.87
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.95
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.67
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.96
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.97
 Relative Fit Index (RFI) = 0.83

Critical N (CN) = 132.54

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.33
 Standardized RMR = 0.087

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.93
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.89
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.58

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	COMPENSA	PERFORMA
REWARD	1.04	--
FAIR	1.53	--
MET	1.53	--
ACHIEV	--	1.33
MOTIVATI	--	1.33
BEHAVIOR	--	1.95

LAMBDA-X

	TRAINING
KNOW	1.41
SKILL	0.97
ATTITUDE	0.97

BETA

	COMPENSA	PERFORMA
COMPENSA	--	--
PERFORMA	0.55	--

GAMMA

	TRAINING
COMPENSA	0.31
PERFORMA	--

Correlation Matrix of ETA and KSI

	COMPENSA	PERFORMA	TRAINING
COMPENSA	1.00		
PERFORMA	0.55	1.00	
TRAINING	0.31	0.17	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	COMPENSA	PERFORMA
	0.91	0.70

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	TRAINING
COMPENSA	0.31
PERFORMA	0.17

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	COMPENSA	PERFORMA
REWARD	0.78	--
FAIR	0.66	--
MET	0.76	--
ACHIEV	--	0.70
MOTIVATI	--	0.62
BEHAVIOR	--	0.66

LAMBDA-X

	TRAINING
KNOW	0.73
SKILL	0.56
ATTITUDE	0.56

BETA

	COMPENSA	PERFORMA
COMPENSA	--	--
PERFORMA	0.55	--

GAMMA

	TRAINING
COMPENSA	0.31
PERFORMA	--

Correlation Matrix of ETA and KSI

	COMPENSA	PERFORMA	TRAINING
COMPENSA	1.00		
PERFORMA	0.55	1.00	
TRAINING	0.31	0.17	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	COMPENSA	PERFORMA
	0.91	0.70

THETA-EPS

	REWARD	FAIR	MET	ACHIEV	MOTIVATI	BEHAVIOR
REWARD	0.38					
FAIR	--	0.56				
MET	--	--	0.42			
ACHIEV	--	--	--	0.50		
MOTIVATI	--	--	--	--	0.62	
BEHAVIOR	--	--	--	--	0.27	0.56

THETA-DELTA

	KNOW	SKILL	ATTITUDE
	0.46	0.69	0.68

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	TRAINING
COMPENSA	0.31
PERFORMA	0.17

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	TRAINING
COMPENSA	0.48 (0.22) 2.18
PERFORMA	0.23 (0.12) 1.97

Indirect Effects of KSI on ETA

	TRAINING
COMPENSA	--
PERFORMA	0.23 (0.12) 1.97

Total Effects of ETA on ETA

	COMPENSA	PERFORMA
COMPENSA	--	--
PERFORMA	0.48 (0.12) 4.03	--

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.226

Total Effects of ETA on Y

	COMPENSA	PERFORMA
REWARD	0.68 (0.10) 6.99	--

FAIR	1.00	--
MET	1.00	--
ACHIEV	0.48 (0.12) 4.03	1.00
MOTIVATI	0.48 (0.12) 4.03	1.00
BEHAVIOR	0.70 (0.19) 3.76	1.47 (0.22) 6.56

Indirect Effects of ETA on Y

	COMPENSA	PERFORMA
REWARD	--	--
FAIR	--	--
MET	--	--
ACHIEV	0.48 (0.12) 4.03	--
MOTIVATI	0.48 (0.12) 4.03	--
BEHAVIOR	0.70 (0.19) 3.76	--

Total Effects of KSI on Y

	TRAINING
REWARD	0.33 (0.15) 2.16
FAIR	0.48 (0.22) 2.18
MET	0.48 (0.22) 2.18
ACHIEV	0.23

	(0.12)
	1.97
MOTIVATI	0.23
	(0.12)
	1.97
BEHAVIOR	0.34
	(0.18)
	1.93

MEASUREMENT MODEL FOR PERFORMANCE PREDICTORS

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	TRAINING
COMPENSA	0.31
PERFORMA	0.17

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	TRAINING
COMPENSA	--
PERFORMA	0.17

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	COMPENSA	PERFORMA
COMPENSA	--	--
PERFORMA	0.55	--

Standardized Total Effects of ETA on Y

	COMPENSA	PERFORMA
REWARD	1.04	--
FAIR	1.53	--
MET	1.53	--
ACHIEV	0.73	1.33
MOTIVATI	0.73	1.33
BEHAVIOR	1.07	1.95

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	COMPENSA	PERFORMA
REWARD	0.78	--
FAIR	0.66	--
MET	0.76	--
ACHIEV	0.39	0.70
MOTIVATI	0.34	0.62
BEHAVIOR	0.36	0.66

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	COMPENSA	PERFORMA
--	----------	----------

REWARD	---	---
FAIR	---	---
MET	---	---
ACHIEV	0.73	---
MOTIVATI	0.73	---
BEHAVIOR	1.07	---

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	COMPENSA	PERFORMA
	---	---
REWARD	---	---
FAIR	---	---
MET	---	---
ACHIEV	0.39	---
MOTIVATI	0.34	---
BEHAVIOR	0.36	---

Standardized Total Effects of KSI on Y

	TRAINING

REWARD	0.32
FAIR	0.47
MET	0.47
ACHIEV	0.22
MOTIVATI	0.22
BEHAVIOR	0.33

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	TRAINING

REWARD	0.24
FAIR	0.20
MET	0.23
ACHIEV	0.12
MOTIVATI	0.10
BEHAVIOR	0.11

Time used: 0.020 Seconds

Riwayat Hidup

Nama : Ade Indra Putra, S.Ip
Anak Ke : 2 (Dua)
Tempat & Tanggal Lahir : Jakarta, 3 April 1982
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Alamat : Jl. Manunggal No 42 Rt 001/01 Meruya Selatan
Kembangan, Jakarta Barat, Jakarta
Telp : - 08197901964
- 021-30580046
Orang Tua : Ayah: Drs H Irsal Syam
Ibu : Ny Hj. Sri Mulyani M S.Pd
Istri : Nadya Sucianti Kharisa SH
Anak : Rifki Muhammad Ardhan

Riwayat Pendidikan

1. SDN 08 Pagi Meruya Selatan, Jakarta Barat (1998-1994)
2. SMPN 134 Jakarta Barat (1994-1997)
3. SMUN 65 Jakarta Barat (1997-2000)
4. Universitas Padjadjaran
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Ilmu Pemerintahan (2000-2005)
5. Universitas Indonesia
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Departemen Ilmu Administrasi
Program Pasca Sarjana
Program Studi Ilmu Administasi
Kekhususan Administrasi Dan PSDM (2006-2008)

Riwayat Pekerjaan

1. Staff Call Center Matrix Indosat (Juli 2006- Januari 2007)
2. Staff Call Center Starone Indosat (Januari 2007-Juli 2007)
- 3 Team Leader Call Center Im3 Indosat PT Persada (Juli 2007-Desember 2007)
4. Monitoring Call Center Im3 Indosat PT Persada (Desember 2007-2008)