

5. ANALISA DAN PEMBAHASAN

5.1. Analisis Korelasi Antar Variabel Penelitian

Untuk menjawab pertanyaan penelitian sehubungan dengan korelasi antar variabel dalam pengukuran *Human Resource Scorecard* (HRSC), berikut ini merupakan hasil perhitungan korelasi Spearman antar variabel pengukuran, yaitu:

5.1.1. *High Performance Work System* (HPWS)

Dibawah ini merupakan korelasi yang terdapat dalam pengukuran *High Performance Work System* (HPWS) adalah sebagai berikut:

Tabel 5.1 Korelasi Dalam Pengukuran HPWS

			Kualitas Pelayanan Internal	Sistem Pengupahan	Sistem Penilaian Kinerja	Kepuasan Kerja Karyawan	Kemampuan Pelayanan	Intensitas Turnover
Spearman's rho	Kualitas Pelayanan Internal	Correlation Coefficient	1,000	.326*	-.050	.255	-.151	-.115
		Sig. (2-tailed)		.038	.758	.107	.346	.474
		N	41	41	41	41	41	41
	Sistem Pengupahan	Correlation Coefficient	.326*	1,000	-.056	.237	-.143	.095
		Sig. (2-tailed)	.038		.727	.136	.374	.555
		N	41	41	41	41	41	41
	Sistem Penilaian Kinerja	Correlation Coefficient	-.050	-.056	1,000	.192	.125	-.439**
		Sig. (2-tailed)	.758	.727		.228	.437	.004
		N	41	41	41	41	41	41
	Kepuasan Kerja Karyawan	Correlation Coefficient	.255	.237	.192	1,000	.302	-.473**
		Sig. (2-tailed)	.107	.136	.228		.055	.002
		N	41	41	41	41	41	41
	Kemampuan Pelayanan	Correlation Coefficient	-.151	-.143	.125	.302	1,000	-.239
		Sig. (2-tailed)	.346	.374	.437	.055		.133
		N	41	41	41	41	41	41
	Intensitas Turnover	Correlation Coefficient	-.115	.095	-.439**	-.473**	-.239	1,000
		Sig. (2-tailed)	.474	.555	.004	.002	.133	
		N	41	41	41	41	41	41

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5.1.1.1. Korelasi Dalam Pengukuran *High Performance Work System* (HPWS)

Dari tabel korelasi 5.1 diatas menunjukkan bahwa terdapat korelasi antar variabel dalam pengukuran HPWS dalam penelitian ini, yaitu korelasi antara:

- 1) Kualitas pelayanan internal dengan sistem pengupahan dan sistem penilaian kinerja
- 2) Sistem pengupahan dengan sistem penilaian kinerja

Dengan demikian, sistem SDM yang terdapat dalam HPWS memiliki hubungan. Mengacu pada hasil penelitian Husselid, bahwa HPWS yang terlaksana dengan baik dan saling sinergi dapat mengurangi *turnover* karyawan dan selanjutnya meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan serta

meningkatkan keuntungan pada perusahaan. Dalam pelaksanaan pengukuran HPWS pada PT KAMAS, saat ini belum terlaksana dengan baik, sehingga belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

5.1.1.2. Korelasi Antara Pengukuran HPWS Dengan HR *Alignment*

Hasil perhitungan statistik untuk koefisien korelasi antara pengukuran HPWS dengan HR *Alignment* ditunjukkan pada tabel 5.1 diatas, dalam hal ini korelasi yang dilihat antara kualitas pelayanan internal dengan kepuasan kerja karyawan dan kemampuan pelayanan, sistem pengupahan dengan kepuasan kerja karyawan dan kemampuan pelayanan, serta sistem penilaian kinerja dengan kepuasan kerja karyawan dan kemampuan pelayanan.

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara variabel HPWS dengan HR *Alignment*, yaitu korelasi antara:

- 1) Kualitas pelayanan internal dengan kepuasan kerja karyawan dan kemampuan pelayanan
- 2) Sistem pengupahan dengan kepuasan kerja karyawan dan kemampuan pelayanan
- 3) Sistem penilaian kinerja dengan kepuasan kerja karyawan dan kemampuan pelayanan.

Hasil diatas menunjukkan bahwa bila HPWS berjalan dengan baik dan dipersepsi positif oleh karyawan, maka dapat meningkatkan kepuasan karyawan maupun kemampuan pelayanan. Disamping itu, sesuai dengan hasil penelitian Hallowel et.al (1996), bahwa kualitas pelayanan internal berhubungan dengan kepuasan karyawan dan kemampuan pelayanan.

5.1.1.3. Korelasi Antara Pengukuran HPWS Dengan HR *Deliverable*

Hasil perhitungan untuk koefisien korelasi antara pengukuran HPWS dengan HR *Deliverable* ditunjukkan pada tabel 5.1. Dari tabel tersebut diatas menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara pengukuran HPWS dengan HR *Deliverable*, yaitu korelasi antara:

- 1) Kualitas pelayanan internal dengan iklim organisasi, kepercayaan pada organisasi serta motivasi karyawan.
- 2) Sistem pengupahan dengan iklim organisasi, kepercayaan pada organisasi serta motivasi karyawan
- 3) Sistem penilaian kinerja dengan iklim organisasi, kepercayaan pada organisasi serta motivasi karyawan.

Hal tersebut berarti bahwa sistem SDM perusahaan berhubungan erat dengan iklim organisasi, kepercayaan pada organisasi, dan motivasi karyawan. Dimana iklim organisasi, kepercayaan pada organisasi dan motivasi karyawan merupakan aspek penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada pelanggan eksternal.

5.1.1.4. Korelasi Antara Pengukuran HPWS Dengan HR *Efficiency*

Hasil perhitungan statistik untuk koefisien korelasi antara HPWS dengan HR *Efficiency* ditunjukkan pada tabel 5.1. Dari tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa terdapat korelasi negatif yang signifikan atas beberapa variabel dalam pengukuran HPWS dengan HR *Efficiency*, yaitu korelasi antara:

- 1) Kualitas pelayanan internal dengan intensitas *turnover*
- 2) Sistem penilaian kinerja dengan intensitas *turnover*

Husselid (1995), menyatakan bahwa sistem HPWS dapat mempengaruhi intensitas *turnover* dari perusahaan, dan selanjutnya berpengaruh pada kenaikan atau penurunan pendapatan dari perusahaan. Dalam hal ini, sistem pengupahan dan sistem penilaian kinerja oleh karyawan dipersepsikan belum menunjang dalam pencapaian sasaran perusahaan, sehingga masih terpikirkan dan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan.

5.1.2. *Human Resource Alignment*

5.1.2.1. Korelasi Dalam Pengukuran *HR Alignment*

Hasil perhitungan statistik untuk koefisien interkorelasi antar variabel *HR Alignment* ditunjukkan pada tabel 5.2 dibawah berikut ini:

Tabel 5.2 Koefisien Korelasi antar variabel *HR Alignment*

			Kepuasan Kerja Karyawan	Kemampuan Pelayanan	Iklm Organisasi	Kepercayaan Pada Organisasi
Spearman's rho	Kepuasan Kerja Karyawan	Correlation Coefficient	1.000	.302	.576**	.133
		Sig. (2-tailed)	.	.055	.000	.408
		N	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	.302	1.000	.253	-.049
	Kemampuan Pelayanan	Sig. (2-tailed)	.055	.	.110	.759
		N	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	.576**	.253	1.000	.120
		Sig. (2-tailed)	.000	.110	.	.456
	Iklm Organisasi	N	41	41	41	41
		Correlation Coefficient	.133	-.049	.120	1.000
		Sig. (2-tailed)	.408	.759	.456	.
		N	41	41	41	41
	Kepercayaan Pada Organisasi	Correlation Coefficient	.133	-.049	.120	1.000
		Sig. (2-tailed)	.408	.759	.456	.
		N	41	41	41	41
		N	41	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antar variabel dalam pengukuran *HR Alignment*.

5.1.2.2. Korelasi Antara Pengukuran *HR Alignment* Dengan *HR Deliverable*

Hasil perhitungan statistik untuk koefisien korelasi antara *HR Alignment* dengan *HR Deliverable* ditunjukkan pada tabel 5.2. Tabel tersebut diatas menunjukkan terdapat korelasi positif yang signifikan antar variabel dalam pengukuran *HR Alignment* dengan variabel *HR Deliverable*, yaitu korelasi antara:

- 1) Kepuasan kerja karyawan dengan kepercayaan pada organisasi, iklim organisasi dan motivasi karyawan
- 2) Kemampuan pelayanan dengan iklim organisasi dan motivasi karyawan

Dengan demikian, karyawan yang merasa puas dan mampu untuk memberikan pelayanan serta memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan, cenderung memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja dan juga

akan menunjang iklim organisasi yang mendukung produktifitas maupun pelayanan terhadap pelanggan.

5.1.2.3. Korelasi Antara HR *Alignment* Dengan HR *Efficiency*

Hasil perhitungan statistik untuk koefisien korelasi antara HR *Alignment* dengan HR *Efficiency* ditunjukkan pada tabel 5.2. Tabel diatas menunjukkan terdapat korelasi negatif yang signifikan antar variabel dalam pengukuran HR *Alignment* dengan variabel HR *Efficiency* (untuk aspek *turn over*), yaitu korelasi negatif antara:

- 1) Kepuasan kerja karyawan dengan intensitas *turnover*
- 2) Kemampuan pelayanan dengan intensitas *turnover*

Hasil tersebut diatas menunjukkan bahwa makin tingginya kepuasan kerja karyawan dan kemampuan pelayanan untuk melayani pelanggan, maka makin rendah kemungkinan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

5.1.3. *Human Resource Efficiency* Dan *Human Resource Deliverable*

5.1.3.1. Korelasi Dalam Pengukuran HR *Deliverable*

Hasil perhitungan statistik untuk koefisien korelasi antar variabel dalam pengukuran HR *Deliverable* ditunjukkan pada tabel 5.3 dibawah berikut ini:

Tabel 5.3 Koefisien Korelasi Antar Variabel HR *Deliverable*

			Iklim Organisasi	Kepercayaan Pada Organisasi	Motivasi Karyawan	Intensitas Turnover
Spearman's rho	Iklim Organisasi	Correlation Coefficient	1.000	.120	.241	-.328*
		Sig. (2-tailed)	.	.456	.129	.036
		N	41	41	41	41
Kepercayaan Pada Organisasi	Kepercayaan Pada Organisasi	Correlation Coefficient	.120	1.000	.204	-.035
		Sig. (2-tailed)	.456	.	.201	.829
		N	41	41	41	41
Motivasi Karyawan	Motivasi Karyawan	Correlation Coefficient	.241	.204	1.000	-.106
		Sig. (2-tailed)	.129	.201	.	.508
		N	41	41	41	41
Intensitas Turnover	Intensitas Turnover	Correlation Coefficient	-.328*	-.035	-.106	1.000
		Sig. (2-tailed)	.036	.829	.508	.
		N	41	41	41	41

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antar variabel dalam pengukuran *HR Deliverable*, yaitu korelasi antara: Iklim organisasi, kepercayaan pada organisasi, dan motivasi karyawan.

Secara umum karyawan mempersepsikan dirinya memiliki motivasi yang cukup dalam bekerja. Disisi lain, motivasi karyawan belum memberikan kontribusi dalam pencapaian sasaran perusahaan. Dengan kata lain, bila motivasi didukung oleh iklim organisasi yang menunjang dan tingkat kepercayaan pada organisasi yang tinggi, kemungkinan besar akan lebih menunjang peningkatan kualitas pelayanan terhadap pelanggan.

5.1.3.2. Korelasi Antara *HR Deliverable* Dengan *HR Efficiency*

Hasil perhitungan statistik untuk koefisien korelasi antara *HR Deliverable* dengan *HR Efficiency* ditunjukkan pada tabel 5.3. Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat korelasi negatif yang signifikan antara variabel *HR Deliverable* dengan variabel *HR Efficiency* (untuk aspek Intensitas *turnover*), yaitu korelasi negatif antara:

- 1) Iklim organisasi dengan intensitas *turnover*
- 2) Kepercayaan pada organisasi dengan intensitas *turnover*
- 3) Motivasi karyawan dengan intensitas *turnover*.

Bila hasil dari kinerja bagian SDM tersebut dikaitkan dengan kinerja organisasi secara umum di PT KAMAS, tampak bahwa motivasi, kepercayaan pada organisasi dan iklim kerja yang mendukung, dapat meningkatkan kinerja organisasi dari segi kualitas pelayanan. Namun disisi lain, HPWS di PT KAMAS juga belum terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, perlu dikaji lebih lanjut, apakah dengan adanya perbaikan sistem SDM, terutama aspek manajemen antara atasan dan bawahan serta pelatihan dapat meningkatkan kinerja organisasi dari segi kualitas pelayanan. Selain itu juga perlu ditelaah lebih lanjut faktor-faktor lain yang dapat memperbaiki kinerja organisasi di PT KAMAS.