

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi ini, Indonesia sebagai salah satu negara yang sedang berkembang akan menghadapi tantangan yang berat. Hal ini terjadi karena dalam era ini negara berkembang berhadapan secara langsung dengan negara maju yang memiliki keunggulan hampir di segala aspek. Mulai dari teknologi, modal dan sumber daya manusia. Ketiganya mempunyai arti yang sangat penting, khususnya sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Salah satu aspek yang dapat menunjang keberhasilan karyawan dalam mencapai kesuksesan bekerja adalah kemampuan kerja. Dengan kemampuan kerja yang memadai karyawan diharapkan dapat mengatasi segala permasalahan pekerjaan sehingga tugas pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih baik. Kemampuan (*ability*) baik pengetahuan atau keterampilan merupakan komponen penting dalam mencapai kinerja. Untuk mencapai kinerja yang

memuaskan diperlukan kemampuan profesional dan untuk mencapainya harus melalui beberapa tahapan atau kondisi. Pendidikan formal masih belum memadai untuk mencapai kemampuan yang profesional. Untuk itu kemampuan SDM karyawan harus diberdayakan melalui pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Dengan kemampuan kerja yang memadai diharapkan memberikan implikasi terhadap peningkatan kinerja karyawan sehingga mendukung pelaksanaan tugas secara efektif, efisien, dan profesional.

Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan melalui pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan merupakan hal yang sangat penting yang dapat dilakukan oleh organisasi tersebut memiliki tenaga kerja yang pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) dapat memenuhi kebutuhan organisasi di masa kini dan di masa yang akan datang.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan selain pelatihan, Kompensasi merupakan salah satu alat yang potensial untuk memotivasi kerja karyawan. Kepuasan karyawan terhadap kompensasi dapat menyangkut rasa puas karyawan terhadap gaji, tunjangan, serta program kesejahteraan lain yang ditetapkan perusahaan.

Pada umumnya karyawan berharap bahwa kompensasi yang diterimanya mencerminkan kontribusi hasil kerjanya. Selain itu kompensasi yang ditetapkan perusahaan seringkali dinilai kurang memenuhi harapan karyawan karena beban kerja mungkin lebih besar dibandingkan dengan kompensasi yang diterima.

Dengan kondisi ini berdampak pada menurunnya motivasi kerja sehingga hasil kerjanya kurang memuaskan. Dengan demikian semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan diharapkan dapat memacu semangat kerja karyawan sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Setiap karyawan harus memberikan kontribusi terbaiknya dan mengetahui tanggung jawab yang diberikan dalam pelaksanaan kerja dan tingkat kinerja yang ingin dicapai dengan mengukur keadaan dan kemampuan yang ada dalam dirinya. Pihak manajemen perusahaan harus banyak memberikan perhatian dan usahanya untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Pengelolaan SDM yang baik akan memberikan kemajuan yang signifikan bagi perusahaan.

Fenomena yang terjadi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Pesero) Tbk Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi adalah menurunnya kinerja karyawan sebesar 7,4% pada tahun 2013 dari 9,8% pada tahun 2012.

Berikut merupakan data penilaian kinerja karyawan bagian unit kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi dan unit kerjanya:

Tabel 1.1 Penilaian kinerja karyawan bagian unit kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia(Pesero) Tbk Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi

Penilaian kinerja	Tahun 2012		Tahun 2013	
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Presentase
	Orang	(%)	Orang	(%)
Baik	4	9,8%	3	7,4%
Cukup	35	85,3%	33	80,5%
Kurang	2	4,9%	5	12,1%
Total	41	100%	41	100%

Sumber : Supervisor Peneliti Internal (SPI) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi.

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan yaitu hanya 3 orang pegawai (7,4%) yang mendapat nilai sangat baik dibanding tahun 2012 sebanyak 4 orang (9,8%). Penilaian kinerja baik menurun dari 35 orang (85,3%) menjadi 33 orang (80,5%). Penilaian kinerja karyawan dengan nilai kurang baik bertambah dari 2 orang (4,9%) pada tahun 2012 menjadi 5 orang (12,1%) di tahun 2013. Jadi pencapaian kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi berdasarkan Supervisor Peneliti Internal (SPI) dapat dikatakan belum optimal dan cenderung menurun.

Berdasarkan staf Supervisor Peneliti Internal (SPI) PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi salah satu indikasi

menurunnya kualitas kinerja karyawan karena banyaknya keluhan atau klaim yang datang dari nasabah. Keluhan tersebut antara lain : nasabah harus menunggu terlalu lama untuk memperoleh pelayanan bank. sesibuk apapun karyawan bank harus dengan senang hati bersedia membantu nasabah.

Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi atau setidaknya mempertahankan kinerja yang sudah diraih saat ini agar tidak terjadi penurunan secara drastis, kiranya perlu dikaji ulang setiap faktor yang berperan di dalamnya, yaitu pelatihan dan kompensasi untuk dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja maka penelitian ini membatasi faktor atau variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi yaitu variabel: (1) kegiatan pelatihan karyawan, dan (2) kompensasi.

Berdasarkan uraian di muka, sangat menarik untuk menjadikan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi sebagai objek pengamatan dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi”**.

## **B. Identifikasi Masalah dan Pembatasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

- Pelatihan setiap perusahaan pada umumnya adalah belum tercapai tingkat produktivitasnya tinggi.
- Kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan belum layak.
- Penilaian kinerja yang dilakukan sesuai dengan peranan aktif para karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

### **2. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas maka penulis membatasi penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan(X1) dan Kompensasi(X2) Terhadap Kinerja karyawan(Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi

## **C. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji mengenai kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Pesero) Tbk Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi, dan secara khusus bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan kompensasi secara bersamaan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi

#### **E. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dan berguna sebagai:

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi PT. Bank Rakyat Indonesia (Pesero) Tbk. Kantor Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi untuk mengetahui pentingnya pemenuhan kompensasi karyawan dan pengaruh pelatihan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## 2. Bagi Penulis

Agar dapat memperdalam pengetahuan teoritis yang telah diperoleh selama mengikuti perkuliahan serta mempraktekkan teori-teori yang selama ini dipelajari untuk mendapatkan gambaran praktis secara lebih konkret.

## 3. Bagi Pembaca

Menambah, memperluas dan memperdalam wawasan berpikir para pembaca yang sudah membaca hasil laporan penelitian.

## **F. Sistematika Penulisan**

Dalam Laporan Penelitian ini adalah :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan dibahas secara singkat mengenai Latar Belakang Masalah, Identifikasi dan Pembatasan Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian, serta Sistematika Penulisan

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Dalam bab ini berisi penjelasan mengenai landasan teori yang digunakan dalam menganalisis masalah dimana teori ini dianggap relevan dengan permasalahan yang akan dibahas dan dapat dijadikan acuan dalam menganalisa permasalahan tersebut.

**BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini menguraikan tentang metodologi penelitian yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian, tempat dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, metode pengolahan data.

**BAB IV GAMBARA UMUM PERUSAHAAN**

Dalam bab ini menguraikan tentang gambaran perusahaan, sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, visi dan misi serta hal-hal lain yang menyangkut perusahaan.

**BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan dibahas seluruh proses penelitian dan pembahasan permasalahan, hasil pengujian hipotesis atas pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen pada PT. Bank Rakyat Indonesia.

**BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini berisi bagian kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian, juga saran dari penulis yang sekiranya dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan dan pembaca.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)**

Pembahasan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia tentunya tidak lepas dari manajemen secara umum. Untuk itu perlu diketahui pengertian manajemen yang telah banyak dikemukakan oleh para ahli dengan memandang sudut tertentu. Oleh karena itu menjadi tugas manajemen Sumber Daya Manusia untuk mempelajari dan mengembangkan berbagai terobosan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Organisasi merupakan suatu alat sosial dan teknologi yang sangat luas dan sangat kompleks untuk dilaksanakan oleh hanya satu orang saja. Organisasi bisa dipandang sebagai suatu unit yang merupakan bagian input yang akan diubah menjadi output yang sangat diperlukan oleh masyarakat.

Para ahli mempunyai pandangan yang berbeda dalam mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia. Namun demikian, secara umum, intisari pengertian yang dikemukakan oleh para ahli memiliki kesamaan tujuan.

Menurut John B. Miner dan Mary Green Miner dalam HasibuanDefenisi manajemen sumber daya menjelaskan bahwa : "Manajemen sumberdaya manusia didefenisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan

menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi".<sup>1</sup>

Menurut Edwin B. Flippo dalam Hasibuan menjelaskan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat".<sup>2</sup> Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu pengetahuan yang secara khusus mempelajari bagaimana merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan mengawasi tenaga kerja yang dipergunakan dalam menjalankan aktivitas organisasi atau perusahaan tertentu.

Menurut Husein Umar pengertian lain manajemen sumber daya manusia dikemukakan adalah : "Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia, yang bertugas mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya".<sup>3</sup>

Berdasarkan pengertian di atas tampak bahwa sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang diperhatikan penanganannya.

Manajemen sumber daya manusia dalam hal ini berfungsi bukan hanya untuk

---

<sup>1</sup>John B. Miner dan Mary Green Miner dalam, Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen SDM*, Edisi Revisi, Cetakan KeTujuh, Jakarta: Bumi Aksara,2005, hal.11

<sup>2</sup>Edwin B. Flippo dalam Malayu SP. Hasibuan,loc.cit

<sup>3</sup>Husein Umar,*Riset SDM Dalam Organisasi*, Edisi Revisi Jakarta : PT.Gramedia Pustaka Utama,2005,hal.13

mencapai tujuan perusahaan tetapi juga untuk pemenuhan kebutuhan karyawan dalam mengembangkan aktualisasi diri. manajemen sumber daya manusia menekankan perhatian pada masalah personalia pada tiap perusahaan, oleh karena itu setiap perusahaan harus berusaha meningkatkan segala fasilitas yang mendukung aktivitas para pekerjaannya, sehingga umpan balik yang didapatkan oleh perusahaan adalah peningkatan produktivitas pekerja itu sendiri.

## **B. Pelatihan**

Berikut beberapa pendapat tentang pengertian pelatihan dari para ahli :

Menurut Chrisogonus D. Pramudyo pengertian pelatihan secara sederhana didefinisikan sebagai : *“Proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya”*.<sup>4</sup>

Yang dimaksud dalam hal ini adalah adanya empat hal yang harus diperhatikan. Yaitu proses pelatihan, kinerja, peserta pelatihan, dan pekerjaan. Harus dipahami bahwa proses pelatihan mengacu kepada suatu perubahan yang harus terjadi pada peserta pelatihan. Dalam proses pelatihan, kinerja yang kurang baik dibenahi sedemikian rupa sehingga menjadi lebih baik. Sehingga sekumpulan tugas-tugas yang telah menanti dapat dikerjakan dengan baik oleh pekerja yang telah mengikuti pelatihan.

Menurut Gary Dessler bahwa :*“Pelatihan merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya”*.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>Chrisogonus D. Pramudyo, *Cara Pinter Jadi Trainer*, Jakarta: Percetakan Galang Press,2007,hal.16

Dari beberapa pengertian mengenai pelatihan tersebut, sekarang jelas bahwa pelatihan diadakan sebagai salah satu upaya untuk peningkatan kinerja sumber daya manusia, yang merupakan suatu siklus yang harus dilakukan secara terus menerus. Karena perkembangan perusahaan harus diimbangi oleh kemampuan sumber daya manusianya. Seiring perkembangan bisnis, maka kinerja pekerja dalam suatu perusahaan harus terus menerus pula seiring dengan kemajuan dan perkembangan perusahaan.

Menurut Mangkuprawira Pelatihan menjelaskan bahwa : "Pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuyai dengan standar".<sup>6</sup>

Dari uraian ini menjelaskan bahwa pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja pada perusahaan demi meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi perusahaan. Pelatihan juga merupakan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan terarah.

Proses kegiatan pelatihan sering dilaksanakan oleh suatu perusahaan setelah terjadi penerimaan karyawan sebab latihan hanya diberikan pada karyawan dari perusahaan yang bersangkutan. Latihan adakalanya diberikan

---

<sup>5</sup>Gary Dessler, *MSDM*, Jilid II, Jakarta: PT. Indeks, 2006, hal.280

<sup>6</sup>Mangkuprawira, Syafry, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002, hal.135

setelah karyawan tersebut ditempatkan dan ditugaskan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Secara garis besarnya pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara efektif dan efisien.

#### 1. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Menurut Mondy, kebutuhan-kebutuhan pelatihan bisa ditentukan dengan:

- a. *Analisis Organisasi*: Kebutuhan pelatihan dari perspektif organisasi secara menyeluruh, misi organisasi, tujuan perusahaan dan rencana-rencana strategik perusahaan.
- b. *Analisis Tugas*: Berfokus pada tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Deskripsi-deskripsi pekerjaan merupakan sumber daya penting bagi level analisis ini.
- c. *Analisis Orang*: merupakan kebutuhan pelatihan individual berdasarkan siapa objek yang memerlukan pelatihan ataupun dengan mengidentifikasi pengetahuan keterampilan, dan kemampuan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Kebutuhan tersebut diperoleh dari pengetahuan yang dialami oleh HRD ataupun supervisor, kuisioner dan survey kebutuhan, test individu.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Mondy, R.W., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Erlangga, hal.215

## 1. Tujuan Pelatihan

Menurut Mondy menjelaskan bahwa pelatihan harus memiliki tujuan-tujuan yang jelas dan ringkas serta dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi<sup>8</sup>. Tujuan diadakannya pelatihan yang diselenggarakan perusahaan dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja pegawai sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Pada umumnya, tujuan dilakukan program pelatihan adalah untuk kemajuan kepentingan bersama antara karyawan dengan perusahaan, sehingga tercipta hubungan mutualisme.

Tujuan pelatihan menurut Mangkunegara antara lain :<sup>9</sup>

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideology.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan.
- h. Menghindarkan keseragaman.

---

<sup>8</sup>Mondy, R.W.,*loc.cit*

<sup>9</sup>Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung : Refika Aditama,2006.hal.52

## 2. Metode Pelatihan

Menurut Mondy meningkatkan perkembangan pribadi karyawan. Metode pelatihan yang digunakan dapat berupa:<sup>10</sup>

### a. On Job Training

Metode pelatihan informal yang memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas dalam pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata.

### b. Magang

Magang sebagai metode pelatihan memungkinkan para peserta untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari dengan praktik-praktik kerja nyata.

### c. Pelatihan Pemula

Metode pelatihan yang mengkombinasikan instruksi dikelas dengan *on job training*. Pelatihan ini umum dalam pekerjaan yang membutuhkan keterampilan.

### d. Rotasi Pekerjaan

Metode pelatihan dimana para karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka.

### e. In basket training

Adalah metode pelatihan dimana para peserta diminta menyusun prioritas dan kemudian menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan

---

<sup>10</sup>Mondy, R.W. , op cit, hal.217

e-mail, memo, laporan, dan pesan telepon yang biasanya melewati meja seorang manajer.

### 3. Prinsip Pelatihan

Pada prinsipnya setiap kemampuan sumber daya manusia berbeda-beda. Hal ini dipengaruhi berbagai faktor, misalnya latar belakang keluarga, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, minat serta bakat, dan lain-lain. Oleh karena itu, untuk member keseragaman kepada setiap pekerja, maka ketika suatu perusahaan melaksanakan suatu pelatihan, haruslah merencanakan prinsip-prinsip seperti apa yang akan dijalankan dan disesuaikan dengan kemampuan para pekerja yang akan mengikuti pelatihan tersebut.

Menurut Mc Gehee, seperti yang dikutip DR. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, bahwa prinsip-prinsip pelatihan adalah sebagai berikut:<sup>11</sup>

- a. Materi yang diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
- b. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c. Pelatih / pengajar / pemateri harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.

---

<sup>11</sup>Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, op cit, hal.51

- d. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
- e. Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut, dapat dikatakan bahwa dalam pengadaaan pelatihan ada lima hal yang harus dipegang teguh selama proses pelatihan itu berlangsung. Tujuan yang hendak dicapai harus melalui tahapan-tahapan yang berkesinambungan. Tahapan perencanaan sebelum program pelatihan berjalan meliputi: pengidentifikasian kebutuhan program pelatihan, kemudian menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan, menetapkan criteria keberhasilan dengan alat ukurnya, selanjutnya menentukan metode pelatihan seperti apa yang akan dijalankan, kemudian mengimplementasikan segala perencanaan tersebut, dan terakhir mengadakan evaluasi.

Menurut Mangkunegara beberapa indikator yang digunakan untuk menilai pelatihan, berdasarkan program pelatihan yaitu:<sup>12</sup>

1. Waktu Pelatihan.
2. Instruktur Pelatihan.
3. Materi Pelatihan .
4. Fasilitas dan Saran Pelatihan.
5. Maksud dan Tujuan Pelatihan.

---

<sup>12</sup> Ibid,hal. 231

## C. Kompensasi

### 1. Pengertian Kompensasi

Menurut Marihot Tua E.H Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan diorganisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tujangan kesehatan, tujangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain.<sup>13</sup>

Menurut Malayu S.P.Hasibuan Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.<sup>14</sup>

Menurut Edy Sutrisno Kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.<sup>15</sup>

Menurut Handoko Kompensasi adalah “segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”.<sup>16</sup> Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen personalia yang

---

<sup>13</sup> Marihot Tua E.H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke-3, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia: Jakarta,2005,hal.153

<sup>14</sup> Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta,2009,hal.118

<sup>15</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit : Prenada Media Group, Jakarta,2010,hal.187

<sup>16</sup> Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta, 2000, hal.155

paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logik, rasional, dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para karyawan.

beberapa pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala bentuk pembayaran/imbalance yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa dari kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

## 2. Pengertian Kompensasi Finansial

Menurut Umar Kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk seperti gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi.<sup>17</sup>

Menurut Hadari Kompensasi finansial bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran berupa uang baik secara langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus maupun secara tidak langsung berupa tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial dan uang

---

<sup>17</sup>Husein Umar, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2008, hal. 16

pensiun yang diberikan kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan.<sup>18</sup>

Menurut SP. Hasibuan Kompensasi finansial adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, yang mencakup gaji dan upah, ditambah tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan.<sup>19</sup>

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat dikatakan kompensasi finansial adalah pembayaran oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk finansial baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi.

### 3. Jenis- jenis Kompensasi

Menurut Rivai jenis-jenis kompensasi terdiri dari:<sup>20</sup>

a. Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari :

#### 1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. atau dapat juga dikatakan sebagai

---

<sup>18</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit : Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2008, hal.95

<sup>19</sup> Malayu SP. Hasibuan, *loc.cit*

<sup>20</sup> Viethzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*, Penerbit : PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta 2009, hal.360-363

bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

## 2. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

## 3. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

### b. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

c. Kompensasi non finansial yang meliputi:

Karena karir (aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa), lingkungan kerja (dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan, kondusif).

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain sebagai berikut:<sup>21</sup>

a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relative kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

b. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

---

<sup>21</sup> Ibid,hal.128

d. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting upaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f. Biaya Hidup/*Cost of Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Bali lebih besar dari di Yogyakarta, karena tingkat biaya hidup di Bali lebih besar daripada di Yogyakarta.

g. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang

kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

i. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disquashed unemployment*).

j. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relative rendah.

5. Menurut Malayu S.P. Hasibuan Tujuan Kompensasi antara lain :<sup>22</sup>

a. Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawannya. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya, sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengaduan Efektif

Jika program kompensasi diberikan cukup besar, pengaduan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih rendah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan muda memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsisten yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

---

<sup>22</sup> Ibid, hal.121

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

6. Menurut S.P. Hasibuan Asas Kompensasi, ada 2 asas yang harus melandasi pemberian kompensasi kepada para karyawan, antara lain :<sup>23</sup>

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama

---

<sup>23</sup> Ibid,hal.122

yang layak, semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

7. Sistem dan Kebijakan Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah sistem prestasi, sistem kontrak atau borongan.

a. Sistem Waktu

Besarnya kompensasi (gaji, upah) dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan Upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Sistem Hasil (Output)

Upah sistem hasil besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang di kerjakan bukan kepadanya waktu lama mengerjakannya. Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Contoh kompensasi sistem hasil : per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

c. Sistem Kontrak atau Borongan

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontak atau borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontak perjanjian.<sup>24</sup>

Menurut Umar beberapa indikator yang digunakan untuk menilai kompensasi, berdasarkan kompensasi finansial yaitu:<sup>25</sup>

1. Gaji

Tingkat kepuasan terhadap gaji yang diberikan oleh perusahaan.

2. Bonus

Tingkat kepuasan terhadap pemberian bonus yang diberikan oleh perusahaan .

3. Asuransi kesehatan

Tingkat kepuasan terhadap pemberian asuransi kesehatan yang diberikan oleh perusahaan.

4. Masa Liburan Atau Cuti

Tingkat kepuasan terhadap pemberian masa liburan atau cuti yang diberikan oleh perusahaan.

5. Kompensasi Pekerjaan

Tingkat kepuasan terhadap pemberian uang lembur yang diberikan oleh perusahaan.

---

<sup>24</sup>Ibid, hlm 124

<sup>25</sup>Husein Umar, *loc cit*

## D. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Menurut Dessler, menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses yang berlangsung secara berkelanjutan “Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi, menghitung, dan mengembangkan hasil kerja dari individu-individu, tim, dan menghubungkan kinerja tersebut dengan tujuan organisasi”.<sup>26</sup>

Menurut Mondy menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktifitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi. Manajemen kinerja adalah proses yang dinamis, konstan, dan berkelanjutan.<sup>27</sup>

### 2. Tujuan Kriteria Standar Kinerja

Hasil kerja yang telah disepakati bersama, didesain dengan memperhatikan standar kerja yang telah disusun oleh perusahaan dan disepakati oleh karyawan sebagai dasar hasil kerja yang harus dicapai. Menurut Mondy kriteria standar kerja yang paling umum adalah kriteria sifat, perilaku, kompetensi, pencapaian tujuan, dan potensi perbaikan.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Dessler, Gery, *Human Resource Management*, New Jersey : Pearson Education Inc, 2011, hal.357

<sup>27</sup> Mondy, R.W., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Erlangga, hal.256

<sup>28</sup> Ibid, hal.260

a. Sifat

Sifat-sifat kekaryawanan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif adalah dasar untuk melakukan evaluasi. Namun, banyak kualitas yang umum digunakan tersebut bersifat subjektif dan bisa jadi tidak berhubungan atau sulit untuk didefinisikan. Sifat akan berpengaruh terhadap kinerja apabila terdapat aspek-aspek yang berhubungan erat dengan pekerjaan.

b. Perilaku

Merupakan standar perilaku karyawan yang berhubungan dengan tugas. Seperti gaya kepemimpinan, kerjasama, atau orientasi pelayanan pelanggan.

c. Kompetensi

Kompetensi merupakan sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang bisa bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi atau berorientasi bisnis.

d. Pencapaian tujuan

Hasil-hasil kerja yang mampu dicapai oleh karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi menjadi criteria yang bisa diukur tingkat pencapaiannya.

e. Potensi perbaikan

Selain menilai kinerja berdasarkan catatan historis atau pun berdasarkan hasil-hasil kerja yang mampu dicapai oleh karyawan.

Perusahaan juga harus memiliki orientasi fokus masa depan dalam melakukan perbaikan perilaku-perilaku dan hasil yang diharapkan perusahaan di masa depan.

Kinerja dan kriteria kerja merupakan bagian dari Manajemen Kinerja (*Performance Management*).

Menurut Mathis dan Jackson, manajemen kinerja harus di desain secara efektif oleh perusahaan dengan memperhatikan hal-hal dibawah ini .<sup>29</sup>

- a. Membuat keinginan dan tujuan organisasi yang jelas sesuai dengan (*Make clear what the organizations expect*)
- b. Menyediakan informasi kinerja individu dan organisasi bagi karyawan (*Provide performance information to employees*)
- c. Mengidentifikasi wilayah keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dan kebutuhan dalam rangka pengembangan individu dan organisasi (*Identify areas of success and needed development*)
- d. Memiliki catatan dan laporan dokumen kinerja karyawan dan organisasi (*Documen performance for personal record*).

Menurut Mondy, salah satu faktor penting bagi keberhasilan manajemen kinerja adalah penilaian kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*)

---

<sup>29</sup> Mathis, R.L. dan Jackson J.H., *Human Resource Management*, United States of America: Tomson Learning Academic Resource Center, 2008, hal. 109

adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.<sup>30</sup>

3. Menurut Hasibuan berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

a. Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja)

Sikap mental yang dimiliki seorang pegawai akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat memperuhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja yang dimiliki seorang pegawai.

b. Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki seorang pegawai mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Semakin tinggi pendidikan seorang pegawai maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.

c. Ketrampilan

Pegawai yang memiliki ketrampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada pegawai yang tidak mempunyai ketrampilan.

d. Kepemimpinan

Kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawainya. Manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.

---

<sup>30</sup> Mondy, R.W.,op.cit.,hal257

e. Tingkat penghasilan

Tingkat penghasilan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai.

f. Lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

g. Komunikasi

Para pegawai dan manajer harus senantiasa menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik maka akan mempermudah dalam menjalankan tugas perusahaan.

h. Sarana pra sarana

Perusahaan harus memberikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang dapat mendukung kinerja pegawai.

i. Kesempatan berprestasi

Adanya kesempatan berprestasi dalam perusahaan dapat memberikan motivasi kepada pegawai untuk selalu meningkatkan kinerja.<sup>31</sup>

4. Syarat-syarat Penilaian Kinerja

Guna memberikan penilaian kinerja yang memiliki fokus masa depan bagi perbaikan perilaku, kompetensi dan hasil kerja yang diharapkan untuk

---

<sup>31</sup> Hasibuan, Malayu, SP., Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, Edisi Kedua, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta, 2001, hal.63

mencapai tujuan organisasi, penilaian harus berkualitas dengan memperhatikan hal hal dibawah ini.

Menurut Rivai Viethzal menyatakan syarat-syarat berkualitasnya penilaian kinerja adalah :

a. Potensi (*Input*)

Agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mempunyai sasaran sesuai yang dikehendaki oleh perusahaan, maka perlu ditetapkan, disepakati dan diketahui faktor-faktor yang akan dinilai sebelumnya sehingga setiap karyawan yang ada dalam perusahaan telah mengetahui dengan pasti faktor-faktor apa yang akan dinilai, dengan demikian tercipta keamanan kerja. Faktor-faktor yang dinilai dan disepakati bersama haruslah memenuhi pertanyaan *what* (apa yang harus dinilai), *who* (siapa yang menilai dan dinilai), *why* (mengapa penilaian kinerja harus dilakukan), *when* (waktu pelaksanaan penilaian), *where* (lokasi penilaian kinerja, *how* (bagaimana penelitian dilakukan, dengan menggunakan metode seperti apa)

b. Pelaksanaan (*Proses*)

Pelaksanaan penilaian sesuai dengan kesepakatan antara perusahaan dengan menggunakan metode penilaian kinerja yang telah disepakati.

c. Hasil (*Output*)

Hasil penelitian merupakan manfaat, dampak, resiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah hasil

penilaian ini berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan karyawan, yang akhirnya akan merefleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan.<sup>32</sup>

##### 5. Penilaian dan Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja berguna untuk memberikan umpan balik antara karyawan dengan perusahaan, mendorong perbaikan kinerja, membuat keputusan valid, member alasan pemberhentian, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk perbaikan kinerja karyawan, serta membuat kebijakan dalam mempertahankan karyawan.

Menurut Dessler menyatakan bahwa : *“Performance Appraisal means evaluating an employee’s current and or past performance relative to his or her standard.”* (“penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau masa lalu sesuai standard individunya”).<sup>33</sup>

Berdasarkan pengertian diatas penilai kinerja terdiri dari menentukan standar kerja, membandingkan antara kinerja karyawan saat ini dengan standar hasil kerja yang telah ditetapkan, memberikan umpan balik kepada karyawan guna memotivasi untuk bekerja lebih baik.

Sementara itu penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Penilaian kinerja

---

<sup>32</sup> Viethzal Rivai, hal.307

<sup>33</sup> Dessler, Gery *A Framework for*, 2011, *Human Resource Management*, New Jersey: Pearson Education Inc, hal.332

merupakan alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberi hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktifitas kinerja sesuai dengan standar kerja. Penilaian kinerja merupakan salah satu cara untuk mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan karyawan. Penilaian kinerja berguna untuk memberikan rekomendasi perbaikan bagi karyawan.

Menurut Gery Deassler, menyatakan bahwa dalam mengukur dan menilai kinerja karyawan berdasarkan kompetensinya :<sup>34</sup>

- a. Pengetahuan kerja karyawan dalam menjalani pekerjaannya (*Job Knowledge*)
- b. Kualitas baik dalam hal ketepatan waktu penyelesaian tugas atau kesesuaian antara rencana kerja dengan kenyataan yang mampu dicapai (*Quality or Quantity of Work*)
- c. Perencanaan kerja dalam upaya mencapai tujuan tujuan yang organisasi (*Planning or Organization*)
- d. Kemampuan melakukan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja atau komitmen karyawan dalam menjalankan pekerjaannya hingga tuntas (*Initiative or Commitment*)
- e. Kemampuan menyelesaikan permasalahan yang timbul dari sebuah pekerjaan (*Problem Solving or Creativity*)
- f. Kerjasama dalam tim kerja baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasan ataupun dengan bawahan (*Teamwork and Cooperation*)

---

<sup>34</sup>ibid,hal.338

- g. Kemampuan menjalin hubungan kekaryawanan sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (*Interpersonal Skills*)
- h. Kemampuan berkomunikasi dan berbahasa dalam bekerja (*Communication oral and Wri*)

Menurut Gery Deassler, terdapat enam indikator untuk menilai kinerja karyawan :<sup>35</sup>

- a. Kualitas
- b. Produktivitas
- c. Pengetahuan mengenai pekerjaan
- d. Keterpercayaan
- e. Ketepatan waktu
- f. Kebebasan

---

<sup>35</sup> Ibid,hal.316

## E. Kajian Penelitian Terdahulu

Dari beberapa peneliti tentang variabel-variabel yang mempengaruhi pelatihan, kompensasi, kinerja diantaranya yang berjudul:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian/ Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Alat penelitian	Hasil Penelitian
1.	Khairul Akhir Lubis, 2008	Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan	Pelatihan (X1),  Motivasi kerja (X2),  Kinerja karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	1. Pelatihan dan motivasi kerja Berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
2.	Adhian Nugraha, 2010	Analisis pengaruh Ketidakamanan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Studi pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Semarang Patimura dan unit Kerjanya	Ketidakama nan kerja (X1), kompensasi (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Liner Berganda	2. Ketidakamanan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Variable ketidakamanan kerja dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

## F. Kerangka Pikir

Untuk lebih memperjelas arah dari penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan

pada akhirnya nanti akumulasi dari peningkatan kinerja kerja para karyawan ini akan mengindikasikan peningkatan kinerja perusahaan.

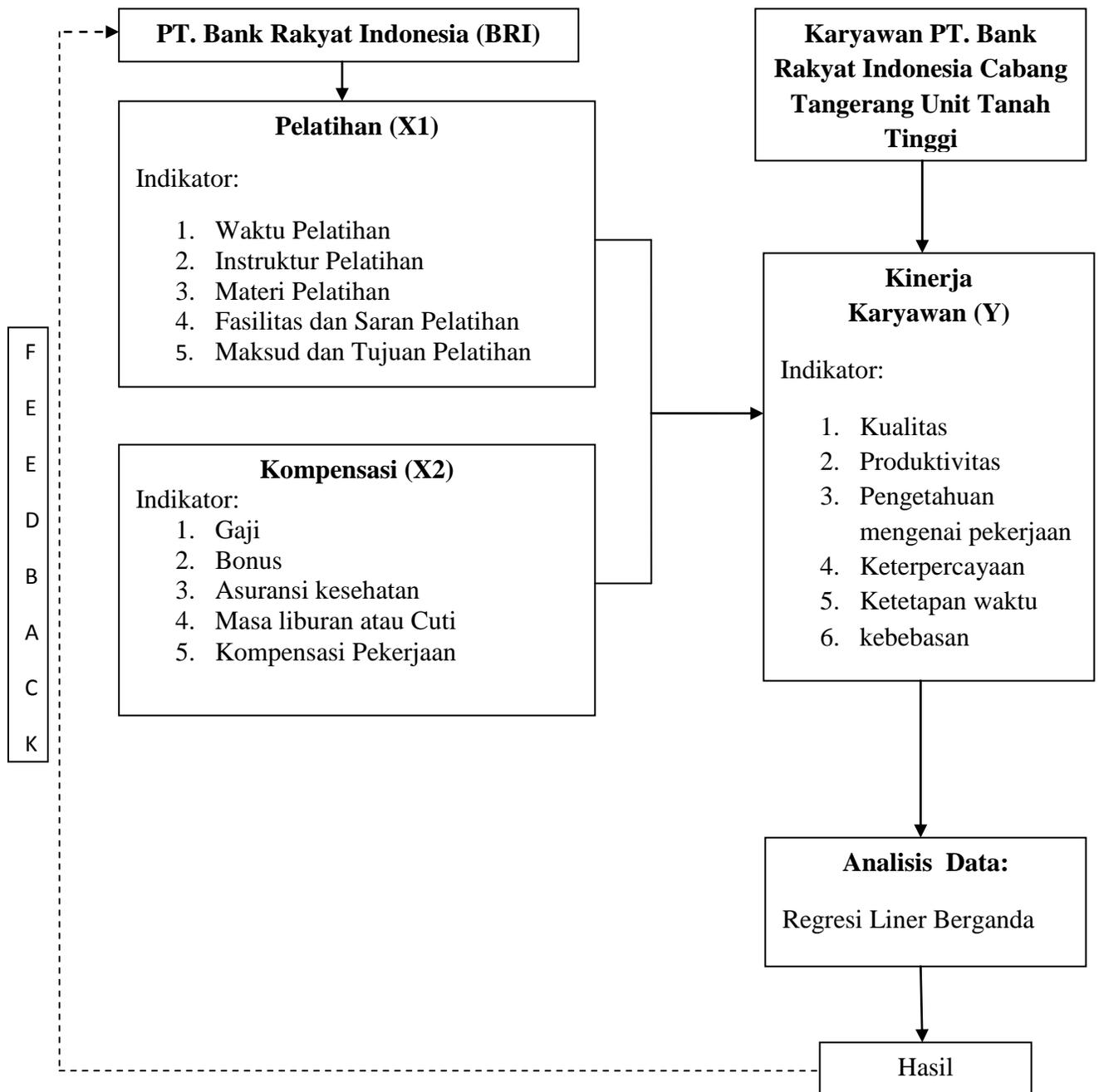
Dalam penelitian ini penulis mencoba menguraikan kerangka pikir penelitian sebagai berikut:

1. Pelatihan merupakan proses pelatihan, kinerja, peserta pelatihan, dan pekerjaan. Harus dipahami bahwa proses pelatihan mengacu kepada suatu perubahan yang harus terjadi pada peserta pelatihan. Dalam proses pelatihan, kinerja yang kurang baik dibenahi sedemikian rupa sehingga menjadi lebih baik. Sehingga sekumpulan tugas-tugas yang telah menanti dapat dikerjakan dengan baik oleh pekerja yang telah mengikuti pelatihan. Pelatihan diadakan sebagai salah satu upaya untuk peningkatan kinerja sumber daya manusia, yang merupakan suatu siklus yang harus dilakukan secara terus menerus. Karena perkembangan perusahaan harus diimbangi oleh kemampuan sumber daya manusianya. Seiring perkembangan bisnis, maka kinerja pekerja dalam suatu perusahaan harus terus menerus pula seiring dengan kemajuan dan perkembangan perusahaan.
2. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi yaitu keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan diorganisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tujangan kesehatan, tujangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain. Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan

mbingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logik, rasional, dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para karyawan

3. Kinerja karyawan merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktifitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi. Hal ini dilihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang menyangkut kinerja karyawan. Kinerja karyawan tercipta hasil kerja yang telah disepakati bersama, didesain dengan memperhatikan standar kerja yang telah disusun oleh perusahaan dan disepakati oleh karyawan sebagai dasar hasil kerja yang harus dicapai.
4. Pelatihan dan kompensasi apabila digabung maka berdampak pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian ini PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi menentukan pelatihan dan kompensasi memberikan kebijakan kepada karyawan, sehingga kinerja karyawan yang baik dapat terpenuhi.

Dari uraian singkat tersebut, maka penulis menjabarkan kerangka pikir yang akan dijadikan pegangan dalam penelitian ini dalam gambar di bawah ini:



Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian.

## G. Hipotesis

Menurut Sugiyono Pengetian hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.<sup>36</sup> Berdasarkan latar belakang dan landasan teori, perumusan masalah serta penelitian terdahulu, maka penulis mengajukan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara bagaimana pengaruh dua variabel bebas terhadap satu variable terikat dalam penulisan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi.
3. Pelatihan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi.

---

<sup>36</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung, 2006, hlm.51

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Waktu dan Tempat Penelitian**

Tempat dan Waktu Penelitian:

Tempat penelitian ini dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi. Jl. Jenderal Sudirman No.105 C Tanah Tinggi Tangerang. Waktu dan pelaksanaan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah pada bulan Desember 2013 – Maret 2014.

#### **B. Jenis dan Sumber Data**

##### **1. Jenis data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### **a. Data Kualitatif**

Data kualitatif yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk bukan angka atau dalam bentuk uraian misalnya jenis kelamin, jenis pekerjaan, dan sebagainya

##### **b. Data Kuantitatif**

Data kuantitatif yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka atau data yang dapat dihitung misalnya usia seseorang, pendapatan, dan sebagainya.

## 2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Sumber data primer merupakan data yang langsung diperoleh dari objek penelitian yaitu karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi dengan cara menyebarkan kuesioner.
- b. Sumber data sekunder merupakan data yang diperoleh dari data perusahaan tersebut, seperti jumlah karyawan, dan lain-lain.

## C. Populasi dan sampel

### Populasi

Menurut Sugiyono, Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>37</sup> Bahwa karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia berjumlah 46 karyawan yaitu 41 karyawan tetap dan 5 karyawan kontrak maka populasi dari penelitian ini adalah staff karyawan tetap dari PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi, yang berjumlah 41 orang, yang terdiri dari 40 staff karyawan tetap dan 1 orang pimpinan kepala unit.

### Sampel

Menurut Hasyim, Rina Anindita Sampel adalah bagian dari populasi yang menjadi objek penelitian yang dapat dianggap mewakili kondisi atau

---

<sup>37</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*: Alfabeta, 2005, hal.49

keadaan populasi<sup>38</sup>. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara sampling atau sampel jenuh yaitu teknik sampel yang menggunakan seluruh anggota populasi yang berjumlah 41 karyawan tetap Bank BRI dikarena sampel kecil kurang dari 100 sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

#### **D. Metode Pengumpulan Data**

Proses pengumpulan data yang diperlukan dalam pembahasan ini melalui tiga tahap penelitian, yaitu:

- a. **Observasi** yaitu Metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diteliti yaitu di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi.
- b. **Studi Dokumentasi** yaitu Metode pengumpulan data dengan cara melihat catatan-catatan atau dokumen-dokumen yang ada di perusahaan yang erat kaitannya dengan masalah yang diteliti di PT. Bank Rakyat Indonesi Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi.
- c. **Kuesioner** yaitu Metode pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan tertulis kepada responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian yaitu staff karyawan tetap yang mengisi pertanyaan variabel pelatihan dan variabel kompensasi sedangkan pertanyaan variabel kinerja

---

<sup>38</sup>Hasyim, Rina Anindita, Prinsip-prinsip Dasar Metode Riset bidang Pemasaran, Jakarta, UIEU-University Press, 2009, hal.73

Karyawan yang mengisi pimpinan kepala unit PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi.

### **E. Metode Analisis Data**

Menurut Singgih Santoso. Teknik analisis yang diinginkan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif merupakan analisis data berdasarkan perhitungan statistik untuk menjawab permasalahan yang ada. Analisis kuantitatif ini juga merupakan pengujian hipotesis untuk mencari pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi, yaitu dengan menggunakan perhitungan *SPSS For MS Window release 16.0*.<sup>39</sup>

Pengolahan data menurut Hasan meliputi kegiatan:

#### 1. Editing

Editing adalah pengecekan atau pengoreksian data yang telah terkumpul, tujuannya untuk menghilangkan kesalahan-kesalahan yang terdapat pada pencatatan dilapangan dan bersifat koreksi

#### 2. Pemberian Skor (Scoring)

Mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif. Dalam penelitian ini urutan pemberian skor menggunakan skala Likert. Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

---

<sup>39</sup> Singgih Santoso, *Buku Latihan SPSS Parametrik* , (Jakarta: Gramedia,2001), hal.270

Sangat Setuju (SS) = Diberi bobot / skor 5

Setuju (S) = Diberi bobot / skor 3

Tidak Setuju (TS) = Diberi bobot / skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = Diberi bobot / skor 1

### 3. Tabulasi

Tabulasi adalah pembuatan tabel-tabel yang berisi data yang telah diberi kode sesuai dengan analisis yang dibutuhkan. Dalam melakukan tabulasi diperlukan ketelitian agar tidak terjadi kesalahan. Tabel hasil Tabulasi dapat berbentuk:

- a. Tabel pemindahan, yaitu tabel tempat memindahkan kode-kode dari kuesioner atau pencatatan pengamatan. Tabel ini berfungsi sebagai arsip.
- b. Tabel biasa, adalah tabel yang disusun berdasar sifat responden tertentu dan tujuan tertentu.
- c. Tabel analisis, tabel yang memuat suatu jenis informasi yang telah dianalisa.<sup>40</sup>

Dalam penelitian ini pengumpulan data dengan menggunakan angket, karena itu diperlukan adanya alat ukur untuk menentukan validitas dan realibilitas. Adapun analisis yang digunakan adalah sebagai berikut :

#### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah kuisisioner, yaitu

---

<sup>40</sup> Hasan, Iqbal. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006.hal. 24

keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel :

**a. Uji Validitas**

Menurut Hasyim, Rina Anindita. Uji Validitas adalah suatu bentuk pengujian terhadap kualitas data primer, dengan tujuan untuk mengukur sah tidaknya suatu pertanyaan dalam penelitian. Secara konsep, satu pertanyaan dianggap sah jika pertanyaan tersebut mengukur indikator/dimensi setiap variabel yang akan diukur. secara statistik satu pertanyaan dianggap sah jika memiliki nilai tertentu.<sup>41</sup>

Menurut Nasution berpendapat bahwa : “Validitas diusahakan dengan pikiran logis, meminta pendapat orang yang ahli, menggunakan kelompok yang telah diketahui sifatnya, kriteria independen. Item yang digunakan dalam penelitian ini untuk selanjutnya diuji reliabilitasnya.<sup>42</sup>

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor item dengan skor total, sedangkan jika data yang diperoleh data interval kita bisa menggunakan product moment.

Menurut Hasan, Valid tidaknya suatu instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi sebagai nilai kritisnya dengan rumus sebagai berikut:<sup>43</sup>

Penentuan kevalidan suatu instrument diukur dengan membandingkan r-hitung dengan r-tabel. Adapun penentuan disajikan sebagai berikut:

---

<sup>41</sup>Hasyim, Rina Anindita, op.cit, hal 92.

<sup>42</sup> Nasution, S. *Metode Reseach*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hlm. 73

<sup>43</sup> Hasan, Iqbal. op.cit., hal 15

- r-hitung > r-tabel atau nilai sig r < 0.444 dikatakan valid
- r-hitung < r-tabel atau nilai sig r > 0.444 dikatakan tidak valid

Jika ada butir yang tidak valid, maka butir yang tidak valid tersebut dikeluarkan dan proses analisis diulang untuk butir valid saja.

Rumus Person Products Moment :

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

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

$\sum X$  = Jumlah skor total item

$\sum Y$  = Jumlah skor total item

n = Jumlah responden

#### b. Uji Reliabilitas

Menurut Hasan, reliabilitas artinya “memiliki sifat dapat dipercaya, yaitu apabila alat ukur digunakan berkali-kali oleh peneliti yang sama atau oleh peneliti lain tetap memberikan hasil yang sama. Jadi reliabilitas adalah seberapa jauh konsistensi alat ukur untuk dapat memberikan hasil yang sama dalam mengukur hal dan subjek yang sama”.<sup>44</sup>

Salah satu angket dikatakan reliabel (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

---

<sup>44</sup> Ibid, hal 15

uji reliabilitas data digunakan rumus *cronbach alpha* yaitu:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sum \sigma_1^2} \right]$$

$r_{11}$  : reliabilitas instrument

$k$  : banyaknya butir pertanyaan kuisisioner

$\sum \sigma_b^2$  : jumlah varians butir

$\sum \sigma_1^2$  : varians total

Menurut Ghozali dalam Anoki 2012, Dalam uji reliabilitas terdapat dua cara perhitungan, yaitu :<sup>45</sup>

- a. Repeated Measure atau pengukuran ulang yaitu seorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
- b. *One shot* atau pengukuran sekali disini pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur realibilitas dengan uji statistik Cronbach alpha ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbatch Alpha  $> 0,60$ . Realibilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan realibitias dengan *cronbach's alpa* 0,8 atau diatasnya adalah baik.

---

<sup>45</sup>Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate dengan progam SPSS, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, semarang, 2012, hal 45.

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda ini digunakan untuk mencari pengaruh antara nilai variabel yang ada biasanya variabel x dan y menampilkan simbol dari suatu data dimana y sebagai variabel tergantung dan x sebagai variabel bebas, nilai berganda dapat dicari dengan menggunakan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

Y = kinerja karyawan

a = konstanta

X1 = pelatihan

X2 = kompensasi

b1,b2 = koefisien regresi

e = error

## 3. Uji t dan Uji f

### Uji t (Pengujian secara parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variable independen secara parsial terhadap variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung terhadap t tabel dengan ketentuan sebagai berikut :

$H_0 : \beta = 0$ , berarti tidak ada pengaruh signifikan dari masing-masing variable independen terhadap variabel dependen secara parsial.

$H_a : \beta > 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variable independen terhadap variabel dependen secara parsial.

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikan 5% ( $\lambda = 0,05$ ) dengan kriteria sebagai berikut :

1. Jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel dan probabilitas (nilai signifikan)  $<$  tingkat signifikansi 5% ( $\lambda = 0,05$ ) maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Jika  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel dan probabilitas (nilai signifikansi)  $>$  tingkat signifikansi 5% ( $\lambda = 0,05$ ) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

### **Uji f (Pengujian secara simultan)**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variable independen secara bersama-sama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variable dependen. Cara yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai  $F$  hitung dengan  $F$  tabel dengan ketentuan sebagai berikut:

$H_0 : \beta = 0$ , berarti tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

$H_a : \beta > 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikan 5% ( $\lambda = 0,05$ ) dengan kriteria sebagai berikut :

1. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan probabilitas (nilai signifikan)  $<$  tingkat signifikansi 5% ( $\lambda = 0,05$ ) maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak berarti ada variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan probabilitas (nilai signifikansi)  $>$  tingkat signifikansi 5% ( $\lambda = 0,05$ ) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak berarti ada variabel independen secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

## **F. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional Variabel**

### **Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian.

#### **a. Variabel Bebas / Variabel Independent**

Adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelatihan (X1), dan kompensasi (X2).

b. Variabel Terikat/ Variabel Dependen

Adalah variabel yang dipengaruhi variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

### Definisi Operasional Variabel

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Independen : Pelatihan (x1)	Program pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waktu Pelatihan</li> <li>• Instruktur Pelatihan</li> <li>• Materi Pelatihan</li> <li>• Fasilitas dan Saran Pelatihan</li> <li>• Maksud dan Tujuan Pelatihan</li> </ul>	Skala  Likert
Independen : Kompensasi (X2)	Kompensasi Finansial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji</li> <li>• Bonus</li> <li>• Asuransi Kesehatan</li> <li>• Masa liburan/cuti</li> <li>• Kompensasi pekerjaan</li> </ul>	Skala  Likert
Dependen : Kinerja Karyawan (Y)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas</li> <li>• Produktivitas</li> <li>• Pengetahuan mengenai pekerjaan</li> <li>• Keterpercayaan</li> <li>• Ketetapan waktu</li> <li>• Kebebasan</li> </ul>	Skala  Likert

## **Bab IV**

### **GAMABARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**

#### **A. Sejarah Umum Perusahaan**

PT. Bank Rakyat Indonesia awalnya didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Aria Wirjaatmadja dengan nama Hulp-en Sparbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren atau Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum priyayi yang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Berdiri pada 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI. Pendiri Bank Rakyat Indonesia Raden Aria Wiraatmadja pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan peraturan pemerintah No.1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Adanya situasi perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuk Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschappij (NHM). Kemudian berdasarkan penetapan presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan keluar penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan Bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim). Berdasarkan undang-undang No. 14 tahun 1967 tentang undang-undang pokok perbankan dan undang-undang No. 13 tahun 1968 tentang undang-undang bank sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai bank sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rural dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai Bank Umum.

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan undang-undang perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang kepemilikannya masih 100% ditangan Pemerintah. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang didirikan sejak tahun 1895 didasarkan pelayanan pada masyarakat kecil sampai sekarang tetap konsisten, yaitu dengan fokus pemberian fasilitas kredit kepada golongan pengusaha kecil. Seiring dengan perkembangan dunia perbankan yang semakin pesat maka saat ini PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang Semarang Patimura memiliki 6 kantor cabang pembantu, 36 kantor unit dan

mempunyai karyawan kontrak sebanyak 155 orang. Pada tanggal 10 November 2003, PT. Bank Rakyat Indonesia go public dan pemerintah melepas 30% kepemilikan sahamnya kepada public. Untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan usahanya BRI.

## **B. Visi dan Misi**

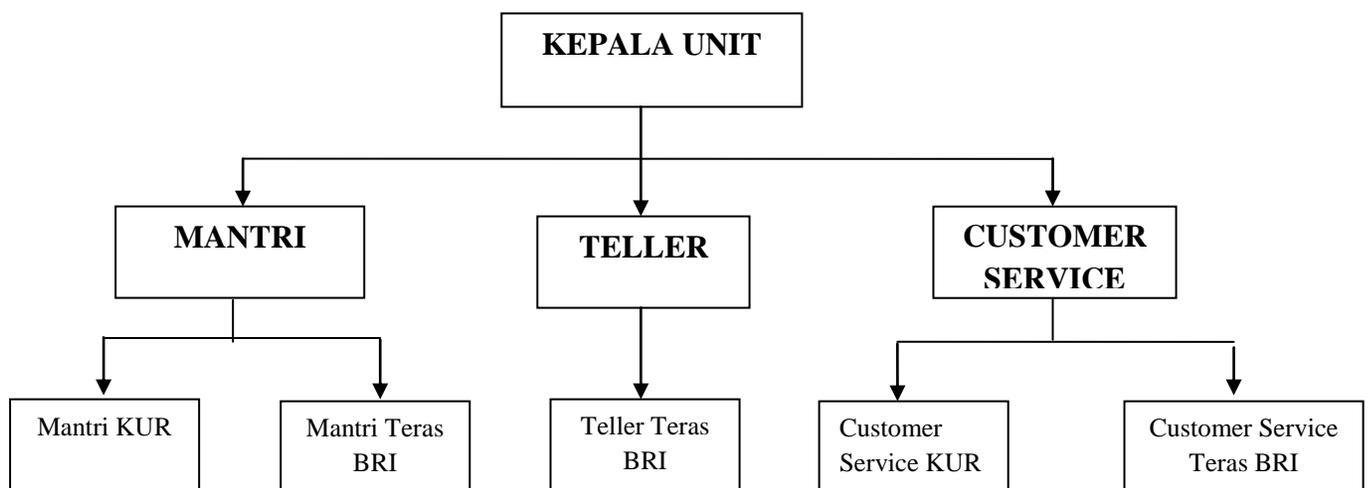
Memiliki Visi dan Misi yang merupakan acuan dalam pengembangan bisnisnya. Visi BRI adalah menjadi Bank Komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Untuk mewujudkan visi tersebut BRI menetapkan beberapa misi yaitu :

1. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan memprioritaskan pelayanan kepada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).
2. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung sumber daya manusia (SDM) yang professional dengan melakukan praktek tata kelola perusahaan yang baik.
3. Memberikan keuntungan dan manfaat yang seoptimal mungkin kepada pihak yang berkepentingan.

Guna mendukung Visi dan Misi tersebut diatas BRI memiliki nilai-nilai perusahaan (corporate value) yang menjadi landasan berpikir, bertindak serta berperilaku bagi setiap insan BRI dimanapun, yaitu Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan dan penghargaan kepada SDM.

### C. Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan merupakan suatu kerangka dasar menyeluruh yang mempersatukan bagian-bagian yang ada dalam suatu perusahaan, sehingga bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Struktur organisasi dibentuk sebagai alat bantu bagi pimpinan untuk mengkoordinir aktivitas-aktivitas perusahaan dengan maksud agar setiap anggota dapat bekerja dengan efektif dan efisien. Kerjasama yang baik akan terwujud dengan adanya pembagian kerja dan pengelompokan aktivitas kedalam bagian yang saling berhubungan sehingga akan terlihat adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Struktur organisasi Bank BRI pada beberapa unit dapat dilihat dibawah ini.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi.

Sumber : Dokumen ini diperoleh dari PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi

## **D. Uraian tugas dan tanggung jawab :**

### **1. Kepala Unit**

Tugas pokok :

- a. Memimpin kantor BRI Unit sesuai dengan tugas pokok penerimaan simpanan, pemberian pinjaman, dan pelayanan jasa bank lain yang ditetapkan serta membina BRI unit dalam rangka pelayanan kepada masyarakat di wilayah sekitarnya.
- b. Menyusun rencana kerja anggaran tahunan BRI Unit.
- c. Menetapkan keebutuhan pegawai dan mengkoordinir atau selalu mengevaluasi pelaksanaan kerja sama yang baik dengan unit-unit atau sub unit organisasi BRI dan instansi lainnya sesuai dengan tugas pokok BRI unit serta batas-batas yang dimiliki.
- d. Memberikan bimbingan, membuat daftar penilaian karyawan dan prestasi kerja secara periodik, serta saran usulan kenaikan pangkat bawahannya.

Tanggung jawab :

- a. Pencapaian sasaran atas rencana kerja dan anggaran yang telah ditetapkan termasuk pencapaian target di bidang pengumpulan dana dari masyarakat atau kinerja usaha unit.
- b. Kelancaran tugas-tugas operasional termasuk efisiensi dan tercapainya kepuasan nasabah atau pelayanan yang diberikan oleh setiap petugas BRI.
- c. Tersedianya kas yang selalu mencukupi.
- d. Terpeliharanya mekanisme *built in control* (watak) di BRI Unit.

- e. Ketertiban dan disiplin kerja serta ketrampilan pegawai BRI unit yang dipimpin.
- f. Memelihara citra BRI di mata masyarakat.
- g. Kebenaran isi laporan dan ketetapan waktu penyampaian laporan.
- h. Terselenggaranya kerja sama yang baik dengan instansi lainnya.
- i. Keamanan, ketertiban, dan kebersihan kantor BRI unit.

## **2. Mantri / ASMAN KUR**

Tugas pokok :

- a. Memeriksa permintaan pinjaman ke tempat usaha nasabah yang meliputi usahannya, letak jaminan dan menganalisanya, serta mengusulkan kepada kepala unit.
- b. Melaksanakan pembinaan terhadap nasabah pinjaman dan simpanan.
- c. Memperkenalkan dan memasarkan jasa-jasa bank kepada masyarakat untuk berhubungan dengan BRI unit.
- d. Melaksanakan pemberantasan tunggakan dengan cara memeriksa ke tempat usaha nasabah, menagih, dan mengusulkan langkahlangkah penanggulangannya.
- e. Menyampaikan hasil kunjungan ke tempat nasabah kepada kepala unit.
- f. Menyampaikan laporan kepada kepala unit apabila ada penyimpangan dalam pelaksanaan operasional BRI unit.

- g. Mengikuti kegiatan ekonomi di wilayah kerjanya dalam melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala unit sepanjang tidak melanggar asas pengawasan intern.

Tanggung jawab :

- a. Kebenaran hasil pemeriksaan ke tempat nasabah yang meliputi kegiatan usahanya, letak jaminan, serta keputusan pinjaman.
- b. Ketetapan pemasukan angsuran pinjaman dan pemasukan tunggakan pinjaman lainnya di BRI unit.
- c. Penguasaan data perkembangan usaha masing-masing nasabah.

### **3. Teller (Receptionist bank)**

Tugas pokok :

- a. Bersama-sama kepala unit menyelenggarakan pengurusan kas BRI unit.
- b. Menerima uang setoran dari nasabah dan memvalidasi ke dalam komputer.
- c. Memberikan persetujuan bayar atas pengambilan simpanan sebatas kewenangan yang dimiliki.
- d. Menyetorkan setiap ada kelebihan kas setiap jam kerja dan penyetoran sisa kas pada akhir kas induk dengan menggunakan tanda setoran serta mengisi model 16 perincian kas.
- e. Memastikan kelengkapan bukti-bukti kas tunai dan OB (*Over Booking*) yang berada dalam pengawasannya untuk menghindari penyimpangan kas *Teller*.

Tanggung jawab :

- a. Pengurusan kas bersama kepala unit
- b. Kelancaran dan ketetapan pelayanan dan penerimaan setoran dan pelayanan uang baik itu dari atau untuk nasabah.

#### **4. Costumer Service / CS KUR**

Tugas pokok :

- a. Menata usaha register-register simpanan dan pinjaman, register pemberantasan tunggakan, dan register surat-surat berharga.
- b. Memberikan pelayanan administrasi kepada nasabah atau calon nasabah pinjaman, simpanan, dan jasa perbankan lainnya di BRI unit dengan sebaik-baiknya.
- c. Mengelola penyimpanan berkas-berkas pinjaman dan simpanan.
- d. Mengerjakan semua laporan BRI unit.

Tanggung jawab :

- a. Pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan oleh kepala unit.
- b. Memberikan pelayanan administrasi kepada nasabah atau calon nasabah, dan nasabah yang akan menggunakan jasa perbankan lainnya di BRI Unit dengan sebaik-baiknya dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.

## **5. Aktivitas Umum Perusahaan**

Kegiatan usaha yang diselenggarakan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi terdiri dari:

### **1. Usaha Simpanan**

- a. Tabungan, yaitu simpanan yang penarikannya dapat dilakukan menurut syarat-syarat yang ditentukan. Misalnya: Tabungan Simpedes dan Britama.
- b. Deposito, yaitu simpanan yang penarikannya dapat dilakukan sesudah jatuh tempo sesuai dengan perjanjian. Misalnya: Deposito BRI Rupiah.

### **2. Usaha Pinjaman**

- a. Memberikan kredit mikro terdiri dari: Kupedes Usaha dan Kupedes GBT.
- b. Memberikan KUR (Kredit Usaha Rakyat).

### **3. Usaha Jasa Bank**

- a. Pengiriman uang
- b. Pembayaran gaji pensiunan
- c. Transaksi ATM.

## E. Gambaran Umum Responden

Responden yang menjadi obyek penelitian ini berjumlah 41 orang yang berasal dari karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi. Penyajian data mengenai identitas responden dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri dari responden, yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja. Berikut ini akan dibahas mengenai kondisi dari masing-masing klasifikasi demografis responden tersebut.

### 1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan data-data yang di dapat dari daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden, dapat dilihat di tabel 4.2 mengenai jenis kelamin dari karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi sebagai berikut:

Tabel 4.2 Data Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	26	63,4%
Wanita	15	36,6%
Jumlah	41	100

Sumber: Data primer yang diolah, kuesioner 2014

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden pria merupakan responden mayoritas yaitu sebesar 63,4% sedangkan responden wanita hanya

36,6% dari total 41 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah Pria. Hal ini menandakan bahwa karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi didominasi oleh karyawan Pria.

## 2. Responden Menurut Usia

Umur seseorang akan mempengaruhi kemampuan seseorang dalam bekerja dan berpikir. Dari penelitian terhadap 41 responden yang diteliti, usia responden dapat ditunjukkan dalam tabel berikut :

Table 4.3 Data Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Presentase
20-25	12	29,3%
26-30	29	70,7%
>30	0	0%
Jumlah	41	100

Sumber: Data primer yang diolah, kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden berusia 20-25 tahun adalah yang terbesar yaitu 29,3%, responden berusia 26-30 tahun sebesar 70,7% dan responden yang terkecil adalah responden yang berusia lebih dari 30 tahun sebesar 0% dari total 41 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Data tersebut menunjukkan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang

Tangerang Unit Tanah Tinggi karyawan didominasi umur 20-30 tahun yang memiliki kondisi fisik yang baik.

### 3. Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Berdasarkan identifikasi menurut pendidikan terakhir akan dilihat data yang ditunjukkan oleh table dibawah ini :

Table 4.4 Data Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
SMA/SMK	0	0
D3	6	14,6%
S1	35	85,4%
S2	0	0
Jumlah	41	100

Sumber: Data primer yang diolah, kuesioner, 2014

Berdasarkan data table 4.4 diketahui bahwa sebanyak 14,6% responden didominasi oleh karyawan dengan latar belakang pendidikan Strata 1 (S1), sementara itu sebanyak 85,4% diisi oleh karyawan dengan latar belakang Diploma 3 (D3), hal tersebut menunjukkan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang mengedepankan latar belakang pendidikan formal dalam merekrut karyawannya.

#### 4. Responden Menurut Masa Kerja

Berdasarkan data-data yang di dapat dari daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden, dapat dilihat di tabel 4.5 mengenai masa kerja dari karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi sebagai berikut:

Tabel 4.5 Data Responden Menurut Masa kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Presentase
1-2 tahun	6	14,6%
2-3 tahun	30	73,2%
>3 tahun	5	12,2%
Jumlah	41	100

Sumber: Data primer yang diolah, kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa karakteristik responden terbanyak berdasarkan masa kerja adalah responden yang mempunyai masa kerja diantara 2-3 tahun sebesar 73,2%, responden yang mempunyai masa kerja 1-2 tahun sebesar 14,6% dan responden terkecil mempunyai masa kerja >3 tahun sebesar 12,2%.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAAN

#### A. Hasil Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas dilakukan dengan menyebarkan uji coba kuesioner kepada 20 responden, melalui program SPSS 16.0 dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%,  $\alpha = 5\%$ ,  $n = 20$ , maka nilai signifikansinya adalah 0,444 (product moment). Untuk lebih jelasnya, hasil uji validitas dapat dilihat sebagai berikut :

##### 1. Uji Validitas Pelatihan (X1)

Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan

Butiran Pertanyaan	Person Correlation	Nilai Signifikan	Hasil
P1	0,673	0,444	Valid
P2	0,487	0,444	Valid
P3	0,687	0,444	Valid
P4	0,579	0,444	Valid
P5	0,445	0,444	Valid
P6	0,673	0,444	Valid
P7	0,449	0,444	Valid
P8	0,657	0,444	Valid
P9	0,683	0,444	Valid
P10	0,677	0,444	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, kuesioner 2014

Berdasarkan tabel 5.1 diatas menyatakan 10 pertanyaan variabel pelatihan tersebut valid, karena nilai signifikansi yang dihasilkan  $> 0,444$  (product moment). Dengan demikian, seluruh pertanyaan layak dijadikan analisis.

## 2. Uji Validitas Kompensasi (X2)

Tabel 5.2 Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi

Butiran Pertanyaan	Person Correlation	Nilai Signifikan	Hasil
P11	0,663	0,444	Valid
P12	0,778	0,444	Valid
P13	0,784	0,444	Valid
P14	0,702	0,444	Valid
P15	0,663	0,444	Valid
P16	0,583	0,444	Valid
P17	0,747	0,444	Valid
P18	0,681	0,444	Valid
P19	0,583	0,444	Valid
P20	0,778	0,444	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, kuesioner 2014

Berdasarkan tabel 5.2 diatas menyatakan 10 pertanyaan variabel kompensasi tersebut valid, karena nilai signifikansi yang dihasilkan  $> 0,444$  (product moment). Dengan demikian, seluruh pertanyaan layak dijadikan analisis.

## 3. Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 5.3 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Butiran Pertanyaan	Person Correlation	Nilai Signifikan	Hasil
P21	0,795	0,444	Valid
P22	0,476	0,444	Valid
P23	0,785	0,444	Valid
P24	0,474	0,444	Valid
P25	0,785	0,444	Valid
P26	0,765	0,444	Valid
P27	0,795	0,444	Valid
P28	0,512	0,444	Valid
P29	0,765	0,444	Valid
P30	0,785	0,444	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, kuesioner 2014

Berdasarkan tabel 5.3 diatas menyatakan 10 pertanyaan variabel kinerja tersebut valid, karena nilai signifikansi yang dihasilkan  $> 0,444$  (product moment). Dengan demikian, seluruh pertanyaan layak dijadikan analisis.

## B. Hasil Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas menunjukkan suatu instrument yang dapat digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen dapat dipercaya dan reliable yang akan menghasilkan data yang dapat dipercaya. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's alpha* ( $\alpha$ )  $> 0,60$ . Jadi penelitian ini jumlah responden untuk uji reliabilitas dari uji coba kuesioner sebanyak 20 responden yang dihitung dengan perhitungan *Cronbach Alpha* dengan cara membandingkan nilai *Alpha* dengan standarnya. Dapat dilihat pada table 5.7 berikut ini:

Tabel 5.4 Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.903	30

Sumber: Data diolah SPSS 16.0, 2014

Berdasarkan tabel 5.4 yakni hasil pengolahan data mengenai reabilitas dianggap sangat reliabel sebab nilai *cronbach's alpha*  $0,903 > 0,60$ .

Table 5.5 Tingkat Realibilitas Berdasarkan Nilai Alpha:

Alpha	Tingkat Reliabilitas
0,0 - 0,2	Sangat Tidak Reliabel
0,21 - 0,4	Tidak Reliabel
0,41 - 0,6	Cukup Reliabel
0,61 - 0,8	Reliabel
0,81 - 1,0	Sangat Reliabel

### C. Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan perhitungan regresi linear berganda antara pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan program SPSS 16,0, dipeoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 5.6 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.739	.390		1.895	.066
Pelatihan	.218	.109	.250	1.998	.053
kompensasi	.533	.119	.560	4.474	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Data diolah SPSS 16, 2014

Dari hasil perhitungan pada tabel 5.6 dapat disajikan dalam bentuk persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,739 + 0,218 X_1 + 0,533 X_2 + e$$

Persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

$a = 0,739$  merupakan nilai konstanta, jika nilai variabel pelatihan  $X_1$  dan variabel kompensasi  $X_2$  adalah nol, maka kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,739.

$b_1 = 0,281$  menyatakan bahwa setiap 1 peningkatan satuan skala pada variabel pelatihan ( $X_1$ ) maka akan memberikan kenaikan pada variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,218

$b_2 = 0,533$  menyatakan bahwa setiap 1 peningkatan satuan skala pada variabel kompensasi ( $X_2$ ) maka akan memberikan kenaikan pada variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,533

#### **D. Uji T (parsial)**

Pada dasarnya uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variable independent secara parsial dalam menerangkan variasi variabel dependent. Dari hasil perhitungan statistik yang menggunakan SPSS 16,0 yang tertera pada tabel 5.6 sebagai berikut:

##### 1. Variabel pelatihan ( $X_1$ )

Uji hipotesis pelatihan terhadap kinerja karyawan dari hasil perhitungan yang diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,053 > 0,05$ , berarti  $H_1$  yang artinya ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah tinggi ditolak. dan  $H_0$  yang artinya tidak ada pengaruh yang

signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi di terima. Berarti variabel pelatihan(X1) tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan(Y). Dengan demikian berarti Hipotesis pertama pada penelitian ini yang menyatakan bahwa variabel pelatihan tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan tidak dapat diterima.

**H1 : Pelatihan tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.**

## 2. Variabel Kompensasi (X2)

Uji hipotesis kompensasi terhadap kinerja karyawan dari hasil perhitungan yang diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti H2 yang artinya ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi diterima. Sedangkan H0 yang artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi di tolak. Berarti variabel kompensasi(X2) terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dengan demikian berarti hipotesis kedua pada penelitian ini yang menyatakan bahwa variabel kompensasi terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

**H2 : Kompensasi terdapat pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### E. Uji F (Simultan)

Untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independent secara bersama-sama terhadap variabel dependen dilakukan dengan menggunakan uji F-Test ini pada output SPSS dapat dilihat pada tabel ANOVA. sebagai berikut:

Tabel 5.7 Hasil Uji F

ANOVA <sup>b</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.285	2	1.143	13.461	.000 <sup>a</sup>
Residual	3.226	38	.085		
Total	5.511	40			

a. Predictors: (Constant), kompensasi, pelatihan

b. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Data yang diolah SPSS16, 2014

Dari hasil perhitungan statistik yang menggunakan SPSS 16.0 yang tertera pada tabel 5.7, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Dikarenakan nilai signifikansi yang dihasilkan tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Hal ini berarti bahwa variabel pelatihan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

## F. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian yang dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi mengenai analisis pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

### 1. Pengaruh pelatihan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)

Variabel pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi dikarenakan pelatihan dipandu oleh instruktur yang tidak sesuai dalam bidang kompetensi. Kurang efektifitas dan efisien pada perusahaan dalam mengevaluasi program pelatihan untuk memotivasi karyawan baru dikarenakan materi yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan bagi karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi.

Menurut Chrisogonus D. Pramudyo pengertian pelatihan secara sederhana didefinisikan sebagai : “Proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya”.<sup>46</sup>

### 2. Pengaruh kompensasi(X2) terhadap kinerja karyawan(Y)

Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan maka kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin rendah kompensasi yang diberikan perusahaan maka

---

<sup>46</sup>Chrisogonus D. Pramudyo, *Cara Pinter Jadi Trainer*, Jakarta: Percetakan Galang Press,2007,hal.16

semakin rendah kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi. Dengan kata lain, semakin ditingkatkan pemberian kompensasi yang berupa gaji bersih, jaminan kesehatan, upah lembur dan tunjangan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat bahwa kompensasi sangat penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri.

Menurut Marihot Tua E.H Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan diorganisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain.<sup>47</sup>

3. Pengaruh pelatihan (X1) dan kompensasi (X2) secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan (Y).

Variabel pelatihan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bahwa variabel pelatihan dan variabel kompensasi merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi. dikarenakan pemberian pelatihan dan kompensasi yang dirasakan oleh para karyawan lebih mewakili terjadinya peningkatan kinerja tersebut.

---

<sup>47</sup> Marihot Tua E.H, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke-3, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia: Jakarta,2005,hal.153

Menurut Mangkuprawira Pelatihan menjelaskan bahwa : "Pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar".<sup>48</sup>

Menurut Handoko Kompensasi adalah “segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”.<sup>49</sup>

Hal ini menunjukkan bahwa terbukti benar yang menganggap bahwasanya saat pelatihan dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dilakukan dengan baik dan benar oleh perusahaan, hal tersebut akan mampu meningkatkan kinerja para karyawan dengan terpenuhinya kebutuhan mereka dengan pendapatan yang mereka hasilkan.

---

<sup>48</sup>Mangkuprawira, Syafry, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Jakarta: Ghalia Indonesia,2002,hal.135

<sup>49</sup> Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta, 2000, hal.155

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Variabel pelatihan tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan bahwa pelatihan dipandu oleh instruktur yang tidak sesuai dalam bidang kompetensi. Kurang efektifitas dan efisien pada perusahaan dalam mengevaluasikan program pelatihan untuk untuk memotivasi karyawan baru dikarenakan materi yang dibeikan tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan Berarti dapat dikatakan bahwa variabel pelatihan tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang artinya hipotesis pertama yang menyatakan variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tidak dapat di terima.
2. Variabel kompensasi terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi kompensasi yang dirasakan oleh karyawan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Berarti dapat dikatakan bahwa variabel kompensasi terdapat pengaruh yang signifikan

terhadap kinerja karyawan. Yang artinya hipotesis kedua yang menyatakan variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

3. Variabel pelatihan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini berarti variabel pelatihan dan variabel kompensasi ini merupakan variabel yang kemudian mendukung peningkatan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan di dalam PT. Bank Rakyat Indonesia Cabng Tangerang Unit Tanah Tinggi dikarenakan pemberian pelatihan dan kompensasi yang dirasakan oleh para karyawan lebih mewakili terjadinya peningkatan kinerja tersebut. maka dapat dikatakan variabel pelatihan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang ke tiga menyatakan variabel pelatihan dan kompensasi secara bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini telah terbukti dapat di terima.

## **B. Saran**

1. Disarankan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi untuk tetap mengadakan pelatihan yang berkualitas agar produktivitas kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan hasilnya akan lebih memuaskan. Hal ini harus didukung dengan metode pelatihan yang tepat, isi pelatihan yang relevan dengan praktek pekerjaan karyawan tersebut, serta didukung kemampuan instruktur pelatihan yang profesional dan berkompeten dalam pelaksanaan pelatihan tersebut. bahwa pelatihan merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karena pelatihan membantu karyawan untuk memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja pada perusahaan demi meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi perusahaan. Pelatihan juga merupakan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan terarah.
2. Kompensasi disini merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ada beberapa hal yang mesti diperhatikan oleh pimpinan yakni, gaji yang diterima hendaknya dapat memenuhi kebutuhan karyawan, harus sesuai dengan jerih payah karyawan dan memberikan tujangan yang diberikan perusahaan yang sesuai. Sehingga nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhian Nugraha, Analisis Pengaruh Ketidakamanan kerja dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan kontrak PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Semarang Patimura dan unit kerjanya), Jurnal, 2010
- Chrisogonus D. Pramudyo, *Cara Pinter Jadi Trainer*, Jakarta: Percetakan Galang Press,2007
- Dessler, Gery, *Human Resource Management*, New Jersey : Pearson Education Inc,2011
- \_\_\_\_\_, *A Framework for Human Resource Management*, New Jersey: Pearson Education Inc,2011
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid II, Jakarta: PT. Indeks,2006
- Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit : Prenada Media Group, Jakarta,2010
- Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate dengan progam SPSS, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, 2012,
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta, 2000
- Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit : Gadjah Mada University Press, Yogyakarta,2008
- Hasyim, Rina Anindita, Prinsip-prinsip Dasar Metode Riset Bidang Pemasaran, Jakarta,UIEU-University Press, 2009
- Hasan, Iqbal. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006
- Husein Umar, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta,2008

- \_\_\_\_\_, *Riset SDM Dalam Organisasi*, Edisi Revisi Jakarta : PT.Gramedia Pustaka Utama,2005
- Hasan, Iqbal. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006
- Khairul Akhir Iubis, Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebuan Nusantara IV (Pesero) Medan, Junal,2008
- Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen SDM*, Edisi Revisi, Cetakan KeTujuh, Jakarta: Bumi Aksara,2005
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Kedua, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta, 2001
- Mangkuprawira, Syafry, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Jakarta: Ghalia Indonesia,2002
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Bandung, Refika Aditama,2006
- Marihot Tua E.H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke-3, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia: Jakarta,2005
- Mathis, R.L. dan Jackson J.H., *Human Resource Management*, United States of America: Tomson Learning Academic Resource Center,2008
- Mondy, R.W., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Erlangga,2008
- Nasution, S. *Metode Reseach*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000
- Singgih Santoso, *Buku Latihan SPSS Parametrik* , (Jakarta: Gramedia,2001)
- Sugiyono, *Metodologi Penelitian Bisnis*,CV.Afabeta, Bandung, 2006
- Viethzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*, Penerbit : PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta 2009

# LAMPIRAN

## Lampiran 1

### KUESIONER PENELITIAN

**Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.**

**Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi**

Dengan hormat,

Sehubungan dengan proses penyelesaian proposal penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi ”**. Dengan objek penelitian PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tangerang Unit Tanah Tinggi, maka perkenankanlah saya selaku mahasiswa S1 Fakultas Ekonomi Universitas Esa Unggul Jakarta memohon kesediaan bapak/ ibu/ saudara karyawan Bank Rakyat Inonesia untuk mengisi lembar kuesioner yang saya ajukan ini.

Atas kesediaan bapak/ ibu/ saudara dalam mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan terima kasih.

Penulis

### I. Petunjuk Pengisian Penelitian:

1. Mohon kuesioner ini diisi secara lengkap dari seluruh pernyataan yang telah disediakan.
2. Berikan tanda (√) pada salah satu jawaban anda pada kolom jawaban yang tersedia
3. Terdapat 4 (empat) alternatif pengisian jawaban, yaitu:
4. Berikan tanda (√) pada salah satu jawaban anda dengan kriteria:

STS : Sangat Tidak Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

SS : Sangat Setuju

### II. Identitas Responden

Memberikan tanda (√) pada jawaban yang tersedia:

Usia : ( ) 20-25 tahun ( ) 26-30 tahun

( ) >30 tahun

Jenis Kelamin : ( ) Pria ( ) Wanita

Pendidikan Terakhir : ( ) SMA/SMK

( ) D3

( ) S1

( ) S2

( ) Lainnya (.....)

Lama Bekerja : ( ) 1-2 Tahun ( ) 2-3 Tahun ( ) >3 Tahun

Disebarkan kekaryawan

No.	Pertanyaan Pelatihan	STS	TS	S	SS
1.	Pelatihan karyawan sesuai dengan kebutuhan saat ini.				
2.	Pelatihan dan dukungan selama ini menggunakan fasilitas yang baik.				
3.	Pelatihan dipandu oleh instruktur yang sesuai				
4.	Perusahaan mengevaluasi program pelatihan yang diberikan.				
5.	Pelatihan memotivasi karyawan baru.				
6.	Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.				
7.	Dalam teori dan praktek sesuai yang diberikan instruktur.				
8.	Materi pelatihan relevan dengan kebutuhan.				
9.	Instruktur bekerja secara profesional dalam pelatihan.				
10.	Isi pelatihan banyak terpakai dalam praktek				

Disebarkan ke karyawan

No.	Pertanyaan Kompensasi	STS	TS	S	SS
11.	Gaji bersih yang diterima sudah sesuai.				
12.	Pemberian bonus telah sesuai dengan hasil pekerjaan.				
13.	Jaminan kesehatan yang diberikan perusahaan sesuai.				
14.	Masa liburan atau cuti yang diberikan oleh perusahaan sesuai.				
15.	THR yang diberikan perusahaan sesuai.				
16.	Karyawan mendapatkan upah lembur yang sesuai Undang-undang.				
17.	Tunjangan yang diberikan Perusahaan memuaskan.				
18.	Gaji sesuai dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki karyawan.				
19.	Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan.				
20.	Gaji yang diperoleh saat ini memenuhi biaya kebutuhan hidup.				

Disebarkan kepemimpinan kepala unit

No.	Pertanyaan Kinerja	STS	TS	S	SS
21.	Kualitas kerja karyawan jauh lebih baik				
22.	Karyawan selalu datang tepat waktu ketempat kerja				
23.	Karyawan melaksanakan pekerjaan tepat waktu				
24.	Karyawan berusaha lebih keras dalam mengerjakan pekerjaan				
25.	Karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan				
26.	Kedisiplinan terhadap aturan perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan				
27.	Inisiatif dan kemandirian dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan				
28.	Hasil kerja sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan Perusahaan				
29.	Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik baiknya				
30.	Karyawan dapat bekerja sama dengan rekan kerja dan membangun kerja tim yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan				

Lampiran 2

Tabulasi Validitas dan Reabilitas 20 Responden

Disebarakan Kekaryawan

Disebarakan Kekaryawan

Disebarakan Kepimpinan Kepala Unit

Res-ponden	PELATIHAN										KOMPENSASI										KINERJA																
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	Total	Rata-rata	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	total	rata-rata	Responden	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	Total	rata-rata
1	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	35	3.5	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	28	2.8	Senoadji	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	28	2.8
2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	32	3.2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	2	26	2.6	Edi	3	3	4	2	4	3	3	2	3	4	31	3.1
3	3	3	3	2	4	3	4	2	4	3	31	3.1	1	3	3	3	1	3	2	2	3	3	24	2.4	Riyadi	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3	23	2.3
4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	37	3.7	2	2	3	3	2	4	2	3	4	2	27	2.7	Satrio Pinandito	2	4	4	2	4	3	2	2	3	4	30	3
5	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	33	3.3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	23	2.3	Nurmala	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	24	2.4
6	3	2	3	2	4	3	3	2	4	2	28	2.8	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	23	2.3	Ahmad Pauzi	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	25	2.5
7	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38	3.8	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	22	2.2	Sumiaty Remauli	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	23	2.3
8	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	34	3.4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	23	2.3	Dewi Santi	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	26	2.6
9	3	4	2	3	4	3	4	2	4	4	33	3.3	2	2	2	2	2	4	2	3	4	2	25	2.5	Diah Karesmayati	2	2	4	2	4	3	2	2	3	4	28	2.8
10	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38	3.8	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	22	2.2	Deny Andi Wijaya	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	24	2.4
11	2	2	2	3	4	2	4	3	4	4	30	3	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	14	1.4	Ega Septiana	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	16	1.6
12	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31	3.1	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	23	2.3	Andi Noval	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	25	2.5
13	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	37	3.7	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	24	2.4	Wahyuni	2	3	4	2	4	2	2	2	2	4	27	2.7
14	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	26	2.6	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	28	2.8	Rosia Ana	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	25	2.5
15	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	27	2.7	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	21	2.1	Hendry Indra Kusuma	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	23	2.3
16	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	28	2.8	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	33	3.3	Sunaryanto	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	33	3.3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	22	2.2	Noviyani	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	23	2.3
18	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	30	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	18	1.8	Rudi Rusnadi	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	16	1.6
19	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	28	2.8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	Sukarta	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	21	2.1
20	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	30	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	22	2.2	Enjang Jamaludin	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	24	2.4

## Lampiran 3

## Hasil Validitas Pelatihan

## Correlations

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	total
pertanyaan1 Pearson Correlation	1	.120	.247	.254	.315	1.000**	.374	.251	.295	.254	.673**
Sig. (2-tailed)		.614	.293	.279	.177	.000	.104	.286	.207	.279	.001
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
pertanyaan2 Pearson Correlation	.120	1	.284	.141	.000	.120	.317	.195	.360	.202	.487*
Sig. (2-tailed)	.614		.224	.552	1.000	.614	.173	.411	.119	.393	.029
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
pertanyaan3 Pearson Correlation	.247	.284	1	.905**	.592**	.247	-.083	.228	.264	.732**	.687**
Sig. (2-tailed)	.293	.224		.000	.006	.293	.729	.333	.260	.000	.001
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
pertanyaan4 Pearson Correlation	.254	.141	.905**	1	.655**	.254	-.075	.069	.085	.571**	.579**
Sig. (2-tailed)	.279	.552	.000		.002	.279	.754	.773	.722	.008	.007
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
pertanyaan5 Pearson Correlation	.315	.000	.592**	.655**	1	.315	-.212	-.015	.056	.405	.445*
Sig. (2-tailed)	.177	1.000	.006	.002		.177	.369	.950	.816	.076	.049
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
pertanyaan6 Pearson Correlation	1.000**	.120	.247	.254	.315	1	.374	.251	.295	.254	.673**
Sig. (2-tailed)	.000	.614	.293	.279	.177		.104	.286	.207	.279	.001
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
pertanyaan7 Pearson Correlation	.374	.317	-.083	-.075	-.212	.374	1	.530*	.260	-.096	.449*
Sig. (2-tailed)	.104	.173	.729	.754	.369	.104		.016	.268	.687	.047

N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
pertanyaan8	Pearson Correlation	.251	.195	.228	.069	-.015	.251	.530*	1	.800**	.364	.657**
	Sig. (2-tailed)	.286	.411	.333	.773	.950	.286	.016		.000	.115	.002
N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
pertanyaan9	Pearson Correlation	.295	.360	.264	.085	.056	.295	.260	.800**	1	.473*	.683**
	Sig. (2-tailed)	.207	.119	.260	.722	.816	.207	.268	.000		.035	.001
N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
pertanyaan10	Pearson Correlation	.254	.202	.732**	.571**	.405	.254	-.096	.364	.473*	1	.677**
	Sig. (2-tailed)	.279	.393	.000	.008	.076	.279	.687	.115	.035		.001
N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total	Pearson Correlation	.673**	.487*	.687**	.579**	.445*	.673**	.449*	.657**	.683**	.677**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.029	.001	.007	.049	.001	.047	.002	.001	.001	
N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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



pertanyaan19	Pearson Correlation	.158	.148	.247	.000	.158	1.000**	.394	.364	1	.148	.583**
	Sig. (2-tailed)	.506	.533	.294	1.000	.506	.000	.086	.115		.533	.007
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
pertanyaan20	Pearson Correlation	.469*	1.000**	.833**	.729**	.469*	.148	.526*	.324	.148	1	.778**
	Sig. (2-tailed)	.037	.000	.000	.000	.037	.533	.017	.164	.533		.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total	Pearson Correlation	.663**	.778**	.784**	.702**	.663**	.583**	.747**	.681**	.583**	.778**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.001	.001	.007	.000	.001	.007	.000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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



pertanyaan29	Pearson Correlation	.669**	.324	.364	.324	.364	1.000**	.669**	.383	1	.364	.765**
	Sig. (2-tailed)	.001	.164	.115	.164	.115	.000	.001	.095		.115	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
pertanyaan30	Pearson Correlation	.394	.243	1.000**	.148	1.000**	.364	.394	.158	.364	1	.785**
	Sig. (2-tailed)	.086	.303	.000	.533	.000	.115	.086	.506	.115		.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total	Pearson Correlation	.795**	.476*	.785**	.474*	.785**	.765**	.795**	.512*	.765**	.785**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.034	.000	.035	.000	.000	.000	.021	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

## Lampiran 6

### Hasil Uji Reliabilitas

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	30

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	77.0000	84.105	.209	.904
p2	76.9500	76.471	.772	.893
p3	76.5000	85.316	.128	.905
p4	76.4500	85.734	.083	.905
p5	76.2500	87.671	-.126	.908
p6	77.0000	84.105	.209	.904
p7	77.0000	82.632	.295	.903
p8	76.8000	82.274	.293	.904
p9	76.9000	81.674	.434	.900

p10	76.8500	85.503	.058	.908
p11	77.9500	83.313	.390	.901
p12	77.8000	82.589	.445	.900
p13	77.8000	80.274	.586	.898
p14	77.5000	82.474	.308	.903
p15	77.9500	83.313	.390	.901
p16	76.9500	76.471	.772	.893
p17	77.8500	80.134	.642	.897
p18	77.5500	80.050	.596	.897
p19	76.9500	76.471	.772	.893
p20	77.8000	82.589	.445	.900
p21	77.8500	80.134	.642	.897
p22	77.3500	82.239	.386	.901
p23	76.9500	76.471	.772	.893
p24	77.8000	82.589	.445	.900
p25	76.9500	76.471	.772	.893
p26	77.5500	80.050	.596	.897
p27	77.8500	80.134	.642	.897
p28	77.9500	83.313	.390	.901
p29	77.5500	80.050	.596	.897
p30	76.9500	76.471	.772	.893

Lampiran 7

Tabulasi Regresi Linear Berganda

Direbarkan Kekaryaan

Direbarkan Kekaryaan

Direbarkan Kepimpinan Kepala Unit

Res-ponde	PELATIHAN										Total	rata-rata	KOMPENSASI										tota l	rata-rata	Responden	KINERJA										Total	rata-rata
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10			p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20				p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30		
1	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	35	3.5	2	3	3	3	2	3	3	3	3	28	2.8	Senoadji	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	28	2.8	
2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	32	3.2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	26	2.6	Edi	3	3	4	2	4	3	3	2	3	4	31	3.1	
3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	24	2.4	1	3	3	3	1	3	2	2	3	24	2.4	Riyadi	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3	23	2.3	
4	3	4	1	1	1	2	3	4	4	4	27	2.7	2	2	3	3	2	4	2	3	4	27	2.7	Satrio Pinandito	2	4	4	2	4	3	2	2	3	4	30	3	
5	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	26	2.6	2	2	2	3	2	3	2	2	3	23	2.3	Nurmala	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	24	2.4	
6	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	22	2.2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	23	2.3	Ahmad Pauzi	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	25	2.5	
7	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	35	3.5	2	2	2	2	2	3	2	2	3	22	2.2	Sumiaty Remauli	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	23	2.3	
8	3	3	2	2	1	2	3	4	3	3	26	2.6	2	2	2	2	2	3	2	3	3	23	2.3	Dewi Santi	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	26	2.6	
9	3	4	3	3	3	4	2	2	3	4	31	3.1	2	2	2	2	2	4	2	3	4	25	2.5	Diah Karesmayati	2	2	4	2	4	3	2	2	3	4	28	2.8	
10	4	3	2	2	2	2	3	4	4	4	30	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	20	2	Deny Andi Wijaya	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	24	2.4	
11	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	24	2.4	1	1	1	2	1	2	1	2	2	14	1.4	Ega Septiana	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	16	1.6	
12	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	26	2.6	2	2	2	2	2	3	2	3	3	23	2.3	Andi Noval	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	25	2.5	
13	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	37	3.7	2	2	2	2	2	4	2	2	4	24	2.4	Wahyuni	2	3	4	2	4	2	2	2	4	2	27	2.7	
14	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	22	2.2	3	3	3	4	3	2	2	3	2	28	2.8	Rosia Ana	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	25	2.5	
15	3	3	2	1	1	1	2	3	2	2	20	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	21	2.1	Hendry Indra Kusuma	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	23	2.3	
16	2	4	2	2	2	2	2	4	3	2	25	2.5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	33	3.3	Sunaryanto	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	33	3.3	
17	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	27	2.7	2	2	2	2	2	3	2	2	3	22	2.2	Noviyani	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	23	2.3	
18	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	28	2.8	2	2	2	2	2	1	1	2	2	18	1.8	Rudi Rusnadi	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	16	1.6	
19	3	2	2	2	2	1	2	3	3	2	22	2.2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	Sukarta	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	21	2.1	
20	2	3	1	1	3	2	4	4	3	3	26	2.6	2	2	2	2	2	3	2	2	3	22	2.2	Enjang Jamaludin	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	24	2.4	
21	3	4	2	2	4	3	2	2	2	2	26	2.6	2	2	2	2	2	4	3	3	2	25	2.5	Rahmat	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	24	2.4	
22	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	26	2.6	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27	2.7	Suryani	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	24	2.4	
23	2	4	3	3	4	3	3	3	3	2	30	3	2	2	2	2	4	2	3	3	3	25	2.5	Ahmad Yuzuf	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	27	2.7	
24	2	3	2	1	4	3	3	3	4	2	27	2.7	2	2	2	2	2	3	2	2	3	22	2.2	Nurul Fikri Handayan	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	30	3	
25	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	27	2.7	2	2	2	2	2	2	2	3	2	21	2.1	Nurjanah	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	29	2.9	
26	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	27	2.7	2	2	2	2	2	3	2	2	2	21	2.1	Ahmad Alfaari	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	32	3.2	
27	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	33	3.3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	28	2.8	Ari Tri Ningsih	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	29	2.9	
28	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	35	3.5	2	3	3	3	2	3	3	3	4	29	2.9	Bayu	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	30	3	
29	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	27	2.7	2	3	3	3	2	2	2	2	3	25	2.5	Sugiharti	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27	2.7	
30	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	36	3.6	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31	3.1	Reza Noerman	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	33	3.3	
31	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	23	2.3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	28	2.8	Rudi Yanto	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	26	2.6	
32	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	22	2.2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	21	2.1	Herman	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	28	2.8	
33	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	24	2.4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	31	3.1	Dian	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	28	2.8	
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29	2.9	2	2	2	2	3	2	2	2	2	21	2.1	Fitri	3	3	3	3	3	2	2	4	4	2	29	2.9	
35	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	32	3.2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	1.6	Andery	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	25	2.5	
36	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	29	2.9	2	2	2	2	3	2	2	2	2	21	2.1	Ade Nurhasan	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	26	2.6	
37	3	3	3	2	3	2	4	4	3	4	31	3.1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	22	2.2	Dadang	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	24	2.4	
38	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	27	2.7	2	2	2	2	3	2	3	3	3	25	2.5	Anggoro	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	26	2.6	
39	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29	2.9	3	3	3	2	2	2	2	2	3	24	2.4	Dedy	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	25	2.5	
40	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	32	3.2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	22	2.2	Wahyu Wasnanoputra	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	26	2.6	
41	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31	3.1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	20	2	Agus Wibowo	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	29	2.9	

## Lampiran 8

### Hasil Analisis Regresi Liner Berganda

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kompensasi, pelatihan <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.285	2	1.143	13.461	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3.226	38	.085		
	Total	5.511	40			

a. Predictors: (Constant), kompensasi, pelatihan

b. Dependent Variable: kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.739	.390		1.895	.066
	Pelatihan	.218	.109	.250	1.998	.053
	kompensasi	.533	.119	.560	4.474	.000

a. Dependent Variable: kinerja

## Lampiran 9

### Hasil Jawaban Responden Mengenai Variabel Pelatihan

Table Deskripsi Variabel pelatihan

No.	Pertanyaan	Skor				Total	Indeks
		STS	TS	S	SS		
1	Pelatihan karyawan sesuai dengan kebutuhan saat ini.	0	10	28	3	113	28,25
2	Pelatihan dan dukungan selama ini menggunakan fasilitas yang baik.	0	7	26	8	121	30,25
3	Pelatihan dipandu oleh instruktur yang sesuai	2	18	17	4	105	26,25
4	Perusahaan mengevaluasi program pelatihan yang diberikan.	4	17	14	6	104	26
5	Pelatihan memotivasi karyawan baru.	3	13	16	9	113	28,25
6	Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.	2	16	17	6	109	27,25
7	Dalam teori dan praktek sesuai yang diberikan instruktur.	0	13	22	6	116	29
8	Materi pelatihan relevan dengan kebutuhan.	0	9	20	12	126	31,5
9	Instruktur bekerja secara profesional dalam pelatihan.	0	7	28	6	122	30,5
10	Isi pelatihan banyak terpakai dalam praktek	0	13	19	9	119	29,75
Jumlah						1148	287
Rata-rata						114,8	28,7

Sumber: Data primer yang diolah, kuesioner 2014

## Lampiran 10

### Hasil Jawaban Responden Mengenai Variabel Kompensasi

Table Deskripsi Variabel Kompensasi

No.	Pertanyaan	Skor				Total	Indeks
		STS	TS	S	SS		
1.	Gaji bersih yang diterima sudah sesuai.	3	31	7	0	87	21,75
2.	Pemberian bonus telah sesuai dengan hasil pekerjaan.	1	28	12	0	93	23,25
3.	Jaminan kesehatan yang diberikan perusahaan sesuai.	3	25	13	0	92	23
4.	Masa liburan atau cuti yang diberikan oleh perusahaan sesuai.	0	28	9	4	99	24,75
5.	THR yang diberikan perusahaan sesuai.	2	28	10	1	92	23
6.	Karyawan mendapatkan upah lembur yang sesuai Undang-undang.	3	14	15	9	112	28
7.	Tunjangan yang diberikan Perusahaan memuaskan.	3	28	10	0	89	22,25
8.	Gaji sesuai dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki karyawan.	2	21	18	0	98	24,5
9.	Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan	1	14	20	6	113	28,25
10.	Gaji yang diperoleh saat ini memenuhi biaya kebutuhan hidup.	1	23	17	0	98	24,5
Jumlah						973	243,25
Rata-rata						97,3	24,325

Sumber: Data primer yang diolah, kuesioner 2014

## Lampiran 11

### Hasil Jawaban Responden Mengenai Variabel Kinerja Karyawan

Table Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan	Skor				Total	Indeks
		STS	TS	S	SS		
1	Kualitas kerja karyawan jauh lebih baik	2	17	22	0	102	25,5
2	Karyawan selalu datang tepat waktu ketempat kerja	0	12	28	1	112	28
3	Karyawan melaksanakan pekerjaan tepat waktu	0	8	28	5	120	30
4	Karyawan berusaha lebih keras dalam mengerjakan pekerjaan	1	22	18	0	99	24,75
5	Karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan	0	12	22	7	118	29,5
6	Kedisiplinan terhadap aturan perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan	1	17	22	1	105	26,25
7	Inisiatif dan kemandirian dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan	2	24	13	2	97	24,25
8	Hasil kerja sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan Perusahaan	2	27	8	2	94	23,5
9	Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik baiknya	2	20	19	0	102	25,5
10	Karyawan dapat bekerja sama dengan rekan kerja dan membangun kerja tim yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan	0	12	18	11	123	30,75
Jumlah						1072	268
Rata-rata						107,2	26,8

Sumber: Data primer yang diolah, kuesioner 2014

## Lampiran 12

	BANK BRI	: TANAH TINGGI
	KODE	: 7194
	BULAN	: MARET
	TAHUN	: 2014

## DATA PEKERJA BRI CABANG TANGERANG

## UNIT TANAH TINGGI

NO	NAMA PEGAWAI / PEKERJA	NIP	GRADE ESELON /	JABATAN	KETERANGAN
1	Senoadji*			AMBM	
2	Edi *			R.A	
3	Dewi Sinta*			Kepala Unit	
4	Riyadi *			Mantri	Mantri 1
5	Satrio Pinandito*			Mantri	Mantri 2
6	Ahmad Pauzi*			Mantri	Mantri 3
7	Muhammad Samsul		-	Mantri	Mantri 4
8	Sunaryanto*			Mantri	Mantri 5
9	Herman*			Mantri	Mantri 6
10	Rudi Yanto*			Mantri	Mantri 7
11	Wahyuni*			Asst Mantri KUR	Asst Mantri KUR 1
12	Rosia Ana*			Asst Mantri KUR	Asst Mantri KUR 2
13	Ega Septiana*			Asst Mantri KUR	Asst Mantri KUR 3
14	Sumiaty Remauli*			Teller	Teller 1
15	Nurjanah *			Teller	Teller 2
16	Diah Karesmayati*			Teller	Teller 3
17	Deny Andi Wijaya*			Customer Service	Customer Service 1
18	Andi Noval*			Customer Service	Customer Service 2
19	Reza Noerman*			Customer Service	Customer Service 3
20	Ari Tri Ningsih*			Customer service	Customer Service 4
21	Rudi Rusnadi*			Customer Service	Customer Service 5
22	Noviayani*			Customer Service KUR	Customer Service KUR 1
23	Ika Mey Linda		-	Customer Service KUR	Customer Service KUR 2
24	Suryani*			KTPD / Teller PPD	
25	Endang Novin		-	Customer Service PPD	
26	Nurmala*			Customer Service Teras BRI	
27	Nurul Fikri Handayani*			Teller Teras BRI	
28	Hendry Indra Kusuma*			Mantri Teras BRI	Mantri Teras BRI 1
29	Ade Nur Hasana*			Mantri Teras BRI	Mantri Teras BRI 2
30	Ahamd Alfazri*			Mantri Teras BRI	Mantri Teras BRI 3
31	Bayu *			Mantri Teras BRI	Mantri Teras BRI 4
32	Ahmad Yusuf*			Mantri Teras BRI	Mantri Teras BRI 5
33	Enjang Jamaludin*			Mantri Teras BRI	Mantri Teras BRI 6
34	Rahmat*			Mantri Teras BRI	Mantri Teras BRI 7
35	Sugiharti *			Teller Teras BRI	Teller Teras BRI 1
36	Fitri *			Teller Teras BRI	Teller Teras BRI 2
37	Dian *			Teller Teras BRI	Teller Teras BRI 3
38	Dadang *			Payment Point	Payment Point 1
39	Anggoro*			Payment Point	Payment Point 2
40	Dedy *			Payment Point	Payment Point 3

41	Wahyu Wasanaputra*			Payment Point	Payment Point 4
42	Agus Wibowo*			Payment Point	Payment Point 5
43	Andery*			Payment Point	Payment Point 6
44	Hasan Nudin		-	Cleaning Service	
45	Sukarta*			Satpam	
46	Sumardi		-	Penjaga Malam	

**\*Catatan :**

- **Jika Pegawai / Pekerja Pada Jabatan  
Tersebut ada Tanda Bintang (\*)  
Pegawai / Pekerja Karyawan Tetap**
  - **Untuk Pegawai / Pekerja Outsourcing,  
Grade / Eselon diisi dengan (-)**
- Vr. So3