

**ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN, KOMPENSASI SERTA
KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
(Studi pada PT Pos Semarang)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

RAFDAN RAHINNAYA
12010112130245

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2016**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Rafdan Rahinnaya
Nomor Induk Mahasiswa : 12010112130245
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

JudulSkripsi : **ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN, KOMPENSASI SERTA
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**
(Studi pada PT Pos Semarang)

DosenPembimbing : Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

Semarang, 19 April 2016
Dosen Pembimbing

(.....)
Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.
NIP.198509252008121003

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Rafdan Rahinnaya
Nomor Induk Mahasiswa : 12010112130245
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN, KOMPENSASI SERTA
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**
(Studi pada PT Pos Semarang)

Telah dinyatakan lulus pada tanggal

Tim penguji :

1. Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D. (.....)
2. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si (.....)
3. Dr. Fuad Mas'ud, MIR (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Rafdan Rahinnaya, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, KOMPENSASI SERTA KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT Pos Semarang)** adalah hasil tulisansaya sendiri. Denganini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsiini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran penulislain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang sayasalin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 19 April 2016
Pembuat pernyataan,

(Rafdan Rahinnaya)
NIM.12010112130245

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Jika seseorang berjalan untuk menuntut ilmu maka Allah akan menunjukan jalan surga bagi nya”
-Rafdan Rahinnaya-

“Education is the most powerfull weapon which you can use to change the world”
-Nelson Mandela-

“Surely my prayer and my sacrifice and my life and my death are for Allah, The Lord of the world”
-Quran 6:162-

Skripsi ini saya persembahkan untuk : Ibu, Bapak dan Kakak.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the effect of training and development , compensation and competency on the performance of employees at PT . Pos Semarang . Problems that occur in this study is the training and development is uneven , the compensation system is not suitable for the employees and the lack of competence of employees.

This study uses training and development, compensastion, and competency as the independent variables and employee performance as the dependent variable. This study uses a quantitative method as the data analysis by collecting questionnaires and doing interviews. The study involved 70 manager and asistant manager as trespondents

Based on the results of quantitative research , the level of influence of training and development, compensation and competency on employee performance is moderate . While training and development has no effect on the performance of the employee but compensation and competency have an influence on employee performance.

Keywords : Employee performance, training and development, compensation and competency

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh antara pelatihan dan pengembangan, kompensasi serta kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Semarang. Masalah yang terjadi pada penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan tidak merata, sistem kompensasi yang kurang cocok bagi karyawan dan kurangnya kompetensi karyawan.

Penelitian ini menggunakan pelatihan, kompensasi dan kompetensi sebagai variabel independen dan *kinerja karyawan* sebagai variabel dependen. Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Penelitian ini melibatkan 70 manajer dan asisten manajer sebagai responden.

Berdasarkan hasil penelitian kuantitatif, tingkat pengaruh pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan sedang. Sedangkan pelatihan dan pengembangan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan akan tetapi kompensasi dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : *Kinerja karyawan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan kompetensi.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia, rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program S1 pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa selesainya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan beberapa pihak yang terus memberikan dorongan, bimbingan, serta saran. Olehkarena itu, pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang dan selaku dosen wali atas motivasi, bimbingan, serta segala arahan selama masa studi.
2. Bapak Harjum Muharam, S.E., M.E., selaku kepala jurusan manajemen.
3. Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., P.hD., selaku dosen pembimbing, atas waktu, perhatian, bimbingan, dan saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Bapak Sutopo selaku dosen wali yang telah memberikan arahan dan dukungan selama proses masa studi, terlebih saat semester awal.
5. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si dan Bapak Dr. Fuad Mas'ud, MIR selaku dosen penguji.
6. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis, serta staf dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
7. Keluargaku tercinta dan tersayang, Agus Raharjo, Riena Retnaningrum, Rheza Rahadhitya, Mida, dan Yarra yang selalu memberikan dukungan dan kasih sayang yang tulus. Berkat doa dan usaha kalian semua akhirnya skripsi ini selesai. I love you all most.

8. Sonya Clausis Dea yang telah memberikan doa, waktu, dukungan dan ilmu yang telah membantu untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Mirwan Club yang telah memberikan semangat dan dukungan satu dengan yang lainnya. Terima kasih buat kalian semua.
10. Sahabatku Serdadu Kumbang yang selalu memberikan hiburan sekaligus kenangan yang telah terjadi diantara kita.
11. Sahabat The Brintik yang selalu memberikan dukungan dan motivasi untuk menyelesaikan skripsi ini
12. Teman-teman Manajemen 2012 yang selalu memberikan pengalaman yang sangat menyenangkan
13. Tim KKN Desa Jimbaran Kecamatan Kayen, Pati yang selalu memberi dukungan dan motivasi untuk menyelesaikan skripsi ini
14. Kantor Pos Semarang (Imam Barjo, Sisingamangaraja, dan Johar) beserta jajaran yang telah memberikan kesempatan dan membantu dalam penelitian ini.
15. Semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penelitian skripsi ini oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih banyak.

Semarang, 19 April 2016

Penulis,

Rafdan Rahinnaya

NIM. 12010112130245

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	15
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	16
1.3.1. Tujuan Penelitian	16
1.3.2. Manfaat Penelitian	16
1.4. Sistematika Penulisan	17
BAB II TELAAH PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori.....	18
2.1.1. Pengertian Pelatihan.....	18
2.1.2. Maksud Pelatihan	19
2.1.3. Merencanakan Pelatihan.....	20
2.1.4. Tahap – Tahap Pelatihan	22
2.1.5. Proses Pelatihan	22
2.1.6. Pengertian Pengembangan.....	23
2.1.7. Fungsi Pengembangan SDM	25
2.1.8. Metode – Metode Pelatihan dan Pengembangan.....	26
2.1.9. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan	29

2.1.10. Penilaian Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan	30
2.1.11. Mengevaluasi Pelatihan dan Pengembangan.....	30
2.2. Pengertian Kompensasi	31
2.2.1. Jenis – Jenis Kompesasi	31
2.2.2. Keadilan dalam Kompensasi Finansial	33
2.2.3 Penggajian yang Berbasis Kompetensi	33
2.2.4 Penggajian Berbasis Kompetensi: Pro, Kontra dan Hasil	34
2.3. Pengertian Kompetensi.....	35
2.3.1. PengertianKompetensi Individual.....	36
2.3.2. Pengertian Kompetensi Berdasarkan Organisasi.....	36
2.3.3. Pengertian Kompetensi Inti	37
2.3.4. Pengembangan Kompetensi	37
2.3.5. Hubungan Kompetensi dan Kinerja	38
2.4. Pengertian Kinerja.....	38
2.4.1. Pengertian Standar Kinerja	39
2.4.2 Proses Penyusunan Kinerja	40
2.5. Penelitian Terdahulu	42
2.6. Hubungan Antar Variabel.....	48
2.7. Kerangka Pemikiran Teori.....	52

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi.....	54
3.1.1. Variabel Dependen.....	54
3.1.2. Variabel Independen	54
3.1.3. Variabel dan Indikator yang Digunakan	54
3.2. Populasi.....	56
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	56
3.4. Metode Pengumpulan Data	57
3.5. Metode Analisis Data.....	58
3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif.....	58
3.5.2. Uji Instrumen	58

3.5.2.1.	Uji Reliabilitas	58
3.5.2.2.	Uji Validitas	59
3.5.3.	Uji Asumsi Klasik.....	61
3.5.3.1.	Uji Multikolinieritas	61
3.5.3.2.	Uji Heterokedastisitas	61
3.5.3.3.	Uji Glejser	62
3.5.3.4.	Uji Normalitas	63
3.5.3.5.	Uji Kolmogorov-Smirnov and Shapiro Wilk	64
3.5.4.	Pengujian Hipotesis.....	64
3.5.4.1.	Analisis Regresi Berganda	64
3.5.4.2.	Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	65
3.5.4.3.	Uji Hipotesis (Uji t)	65
3.5.5.	Koefisien Determinasi (R^2)	66

BAB IV HASIL DAN ANALISIS

4.1.	Gambaran Umum Perusahaan	67
4.1.1.	Sejarah Singkat Kantor Pos	67
4.1.2.	Visi dan Misi Kantor Pos	68
4.2.	Deskripsi Objek Penelitian.....	69
4.3.	Angka Indeks.....	71
4.3.1.	Kinerja Karyawan	73
4.3.2.	Pelatihan dan Pengembangan	76
4.3.3.	Kompensasi.....	79
4.3.4.	Kompetensi	82
4.4.	Uji Statistik.....	83
4.4.1.	Uji Reliabilitas	83
4.4.2.	Uji Validitas.....	84
4.5.	Uji Asumsi Klasik	85
4.5.1.	Uji Multikolinieritas	85
4.5.2.	Uji Heteroskedastisitas	86
4.5.2.1	Uji Glejser	87

4.5.3. Uji Normalitas.....	87
4.5.3.1 Kolmogorov-Smirnov and Shapiro Wilk.....	89
4.6. Uji Hipotesis.....	89
4.6.1. Uji F.....	89
4.6.2. Uji T	90
4.6.3. Koefisien Determinasi.....	92
4.6.4. Analisis Regresi Linier Berganda	93
4.7. Hasil Wawancara.....	94
4.7.1. Kinerja Karyawan	94
4.7.2. Pelatihan dan Pengembangan	96
4.7.3. Kompensasi.....	97
4.7.4. Kompetensi	98
4.8. Ringkasan Hasil Kuantitatif dan Kualitatif	99
4.9. Pembahasan.....	102
BAB V PENUTUP	
5.1. Kesimpulan.....	107
5.1.1 Hipotesis Diterima	107
5.1.2 Hipotesis Ditolak	107
5.2. Implikasi Teoritis.....	108
5.3. Implikasi Manajerial	109
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	109
5.5. Agenda Penelitian.....	110
DAFTAR PUSTAKA	111
LAMPIRAN	112

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 <i>Research Gap</i>	12
Tabel 1.2 Keterbatasan Penelitian Terdahulu dan Kontribusi.....	13
Tabel 2.1 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan	26
Tabel 2.2 Komponen Program Kompensasi	32
Tabel 2.3 <i>Research Gap</i>	44
Tabel 2.4 Hubungan Antar Variabel.....	50
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian.....	55
Tabel 3.2 Jumlah Manajer dan Asisten Manajer di PT. Pos	56
Tabel 4.1 Penyebaran Kuesioner	70
Tabel 4.2 Gambaran Umum Responden.....	71
Tabel 4.3 Perhitungan Angka Indeks Kinerja Karyawan	72
Tabel 4.4 Perhitungan Angka Indeks Pelatihan dan Pengembangan	75
Tabel 4.5 Perhitungan Angka Indeks Kompensasi.....	78
Tabel 4.6 Perhitungan Angka Indeks Kompetensi	81
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas	83
Tabel 4.8 Uji Validitas	84
Tabel 4.9 Uji Multikolinearitas	85
Tabel 4.10 Uji Glesjer.....	87
Tabel 4.11 Uji Kolmogorov-Smirnov and Shapiro Wilk.....	89
Tabel 4.12 Uji F.....	90
Tabel 4.13 Uji T.....	90
Tabel 4.14 Koefisien Determinasi (R^2).....	92
Tabel 4.15 Uji Regresi Linier Berganda.....	93
Tabel 4.16 Ringkasan Hasil Angka Indeks	99

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Ketrampilan Lulusan SMA yang Dibutuhkan Perusahaan	3
Gambar 1.2 Ketrampilan Lulusan Universitas yang Dibutuhkan Perusahaan	4
Gambar 1.3 Presentase Pekerja dengan Gaji Rendah	5
Gambar 1.4 Tingkat Pengangguran dengan Melihat Tingkat Pendidikan.....	7
Gambar 2.1 Proses Pelatihan.....	23
Gambar 2.2 Teori Perubahan Lewin.....	25
Gambar 2.3 Metode Pelatihan	27
Gambar 2.4 Proses Penyusunan Standar Kinerja	41
Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran Teori	52
Gambar 3.1 Contoh Tidak Terjadi Heteroskedastisitas	62
Gambar 3.2 Contoh Kurva Tidak Normal.....	63
Gambar 4.1 Uji Heteroskedastisitas	86
Gambar 4.2 Normal Probability Plot	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Surat Ijin Penelitian

Lampiran B Kuesioner Penelitian

Lampiran C Timeline

Lampiran D Rekap Wawancara

Lampiran E Tabulasi Data Responden

Lampiran F Output SPSS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di Indonesia program pelatihan dan pengembangan masih jauh di bawah negara – negara ASEAN lainnya. Begitu pula kompetensi di negara Indonesia masih rendah jika dilihat dari latar belakang pendidikan, hal itu dibuktikan dengan banyaknya masyarakat yang menganggur dari tingkat TK, SD, SMP, SMA, SMK atau universitas. Selain aspek tersebut masih banyak aspek lain yang menjadi masalah di Indonesia, salah satunya yaitu kompensasi.

Chusway (1996) menyebutkan bahwa kinerja merupakan suatu proses manajemen yang di rancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu. Untuk mencapai titik teratas tersebut para karyawan harus mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Program pelatihan dan pengembangan mempunyai peran yang sangat vital bagi suatu perusahaan. Dimana pelatihan dan pengembangan ini berhubungan langsung dengan karyawan, sehingga jika karyawan telah melewati tahap ini mampu di pastikan mereka telah mendapatkan keahlian yang lebih daripada mereka yang tidak melewati program pelatihan dan pengembangan. Apabila karyawan telah terlatih dengan baik maka akan berdampak pada perusahaan dimana perusahaan akan lebih cepat berkembang dan maju.

Mondy (2008) mendefinisikan pelatihan dan pengembangan seperti berikut. Pelatihan adalah aktivitas – aktivitas yang di rancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Di sisi lain pengembangan adalah pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus jangka panjang. Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang tersusun dengan baik dan signifikan berhubungan erat dengan keberhasilan stratejik jangka panjang dan tujuan peningkatan kinerja adalah tujuan akhir dari pelatihan dan pengembangan. Pelatihan karyawan telah digunakan sebagai sarana penting untuk menjaga efektivitas organisasi. Selain faktor pelatihan dan pengembangan ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah kompensasi.

Menurut Mondy (2008) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang di terima karyawan sebagai pengganti jasa mereka. Kompensasi terdiri dari beberapa komponen program salah satunya adalah insentif. Insentif ini memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh pernyataan dari May-Chiun dan Maw (2009) menemukan bahwa kinerja perusahaan memiliki implikasi penting bagi karyawan dan dampak insentif pada perusahaan. Selain itu pernyataan pendukung juga dinyatakan oleh Schmidt (2010) menyoroti pentingnya insentif sebagai penentu kinerja karyawan. Selain kompensasi hal - hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja adalah kompetensi dari karyawan itu sendiri.

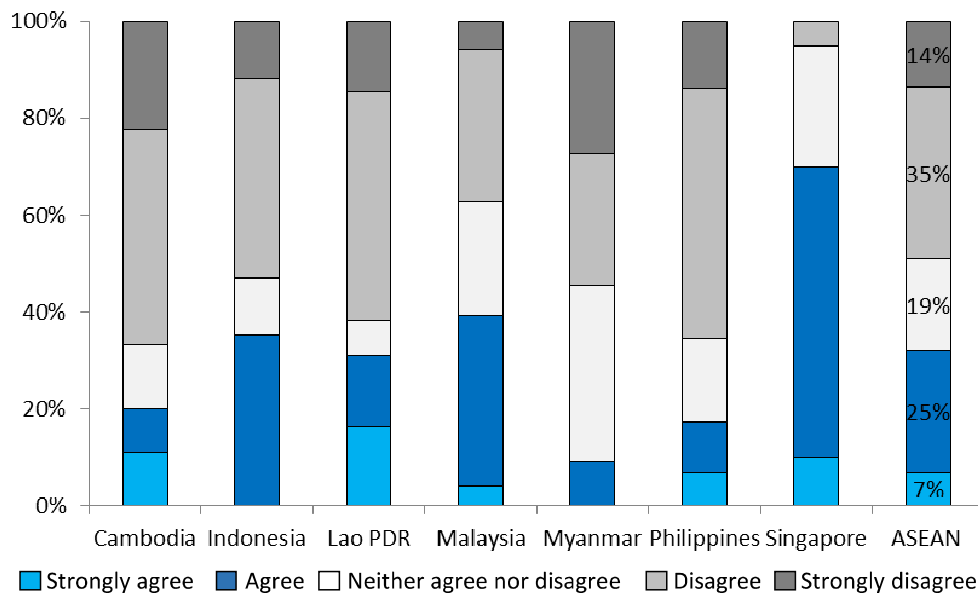
Menurut Kessler (2011) kompetensi, secara sederhana, merupakan karakteristik yang dimiliki karyawan terbaik untuk membantu mereka menjadi

berhasil. Adapun standar kompetensi yang paling banyak digunakan menurut Kessler (2011) adalah: (1) Orientasi pencapaian / hasil. (2) Inisiatif. (3) Dampak dan pengaruh. (4) Orientasi pelayanan pelanggan. (5) Pemahaman antar pribadi

Terkait dengan pembahasan topik di atas dapat di temukan fenomena – fenomena yang terjadi di Indonesia.

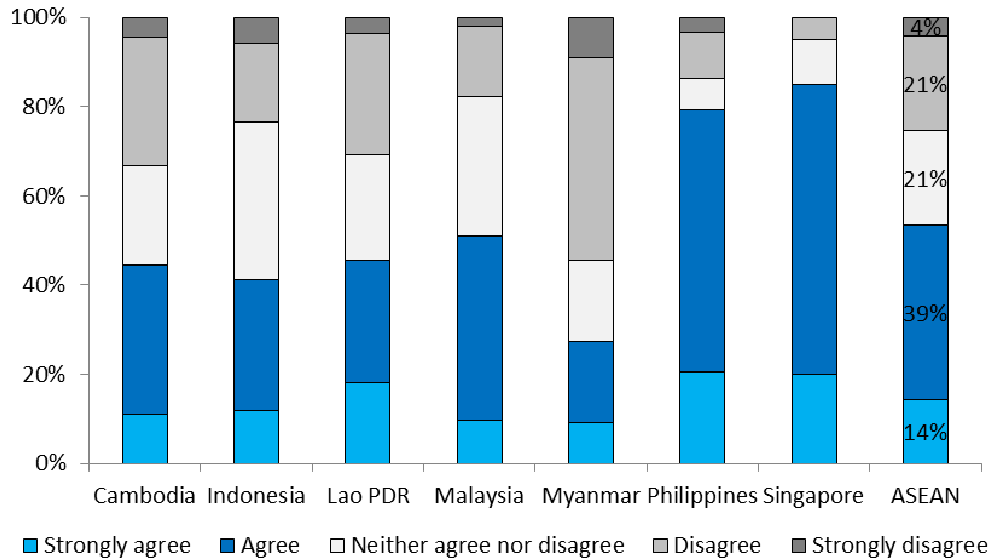
Fenomena pertama yaitu di Indonesia masih banyak lulusan – lulusan yang kompetensinya tidak sesuai atau tidak di butuhkan di perusahaan. ASEAN Competitiveness menunjukkan ketidaksesuaian ini dalam 2 kategori sebagai berikut:

Gambar 1.1
Ketrampilan lulusan SMA yang dibutuhkan oleh perusahaan



Sumber: *International Labour Organization* (2014)

Gambar 1.2
Ketrampilan lulusan universitas yang dibutuhkan oleh perusahaan



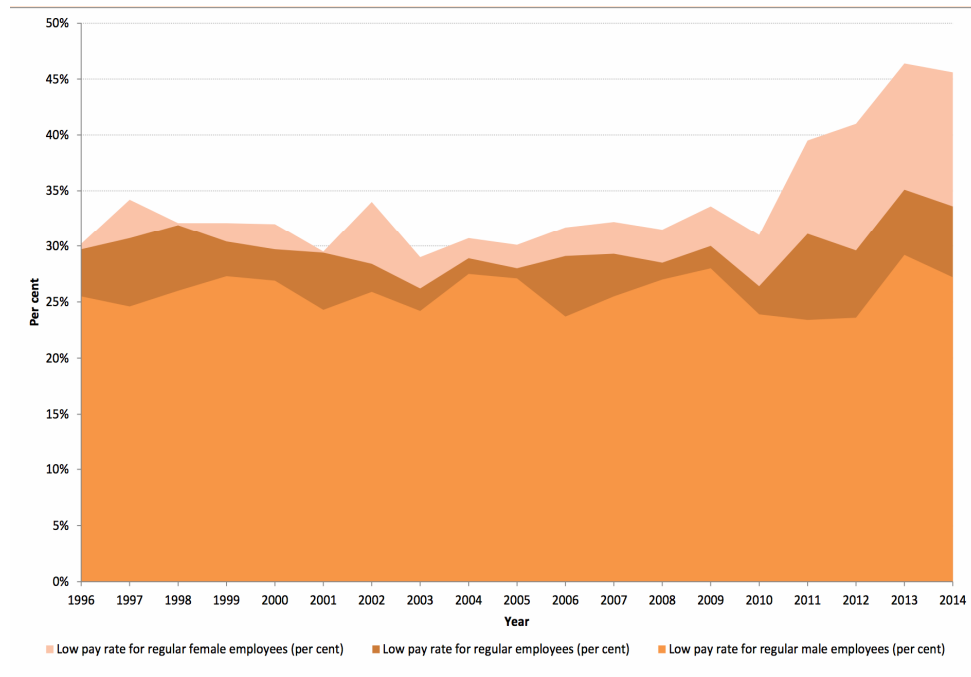
Sumber: *International Labour Organization* (2014)

Dari gambar 1.1 menjelaskan tentang lulusan SMA di negara ASEAN. Dapat dilihat bahwa pada kategori ini lulusan SMA di Indonesia yang di butuhkan oleh perusahaan masih jauh jika dibandingkan dengan negara Singapura dan Malaysia. Akan tetapi lulusan SMA di Indonesia yang tidak dibutuhkan perusahaan masih banyak. Sehingga kompetensi lulusan SMA juga masih buruk.

Adapun ketrampilan lulusan universitas di negara ASEAN yang dibutuhkan perusahaan dijelaskan pada gambar 1.2. Pada gambar tersebut dapat dilihat ketrampilan lulusan universitas di Indonesia yang dibutuhkan perusahaan masih kalah jika dibandingkan dengan Laos, Philipines dan Singapura. Dari gambar tersebut dapat di tarik kesimpulan bahwa lulusan SMA ataupun universitas di Indonesia masih memberikan kontribusi yang minimum bagi perusahaan.

Fenomena yang kedua yaitu tentang kecilnya pemberian gaji yang di terima oleh pekerja di Indonesia. Menurut Labour and Social Trends in Indonesia (2014-2015) tingginya kejadian gaji rendah di Indonesia merupakan masalah sebagai upah yang rendah meningkatkan risiko kerentanan. Analisis upah rendah di Indonesia menunjuk ke sebuah situasi di mana pertumbuhan upah telah tertinggal, daripada situasi di mana pertumbuhan upah minimum telah terlalu tinggi. Dalam situasi di mana sebagian besar pekerja menerima upah yang rendah akan tetapi para pekerja tetap bekerja penuh waktu. Adapun data – data karyawan di Indonesia masih mendapat gaji yang rendah :

Gambar 1.3
Presentase pekerja dengan gaji rendah tahun 1996-2014



Sumber: *Labour and Social Trends in Indonesia* (2015)

Data menunjukkan presentase pekerja dengan gaji terendah di Indonesia pada tahun 1996-2014. Gaji yang harus diterima oleh pekerja pada bulan Agustus 2014 sebesar Rp 1.952.589. Akan tetapi pekerja di Indonesia hanya menerima gaji sebesar Rp 1.425.000. Itu menunjukkan adanya kesenjangan pemberian gaji dan para pekerja di Indonesia mendapatkan gaji yang rendah di bawah standar atau gaji rata – rata. Tingginya insiden gaji rendah di Indonesia merupakan masalah yang dapat mengakibatkan resiko khususnya di bidang ekonomi masyarakat. Analisis tentang gaji yang rendah di Indonesia ini membuktikan bahwa sistem pemberian di Indonesia sangat jauh tertinggal. Dampak jika Indonesia mengurangi pemberian gaji di bawah rata – rata adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja dan memperkuat daya saing.

Fenomena ketiga berasal dari *Indonesian Employment Development* (2011) yaitu membahas tentang banyaknya pengangguran di Indonesia, dengan kata lain kurangnya kompetensi dari masyarakat Indonesia dari latar belakang pendidikan. Pernyataan itu didukung oleh data – data sebagai berikut:

Gambar 1.4
Tingkat pengangguran dengan melihat tingkat pendidikan pada tahun 2009-2011 (dalam persen)

Educational Attainment	2009		2010		2011
	February	August	February	August	February
Elementary school or below	4.51	3.78	3.71	3.81	3.37
Junior high school	9.38	8.37	7.55	7.45	7.83
Senior high school	12.36	14.50	11.90	11.90	12.17
Vocational education	15.69	14.59	13.81	11.87	10.00
Academy/Diploma I/II/III	15.38	13.66	15.71	12.78	11.59
University	12.94	13.08	14.24	11.92	9.95
TOTAL	8.14	7.87	7.41	7.14	6.80

Sumber: Indonesian Employment Development (2011)

Pada tahun 2010 Indonesia berada di urutan ke 4 diantara 10 negara dengan peningkatan paling signifikan di Indeks Pengembangan Manusia (IPM). Indeks Pengembangan Manusia ini di ukur dari beberapa indikator, yaitu: 1) pendidikan, 2) kesehatan, 3) pendapatan per kapita. Meskipun Indonesia mengalami peningkatan dalam indikator – indikator tersebut, situasi ini menciptakan tantangan yang lebih besar lagi. Secara khusus harapan hidup semakin tinggi dan jenjang pendidikan yang lebih tinggi juga menciptakan tantangan yang lebih tinggi pula.

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa masih terdapat beberapa masalah di Indonesia. Terkait dengan masalah yang pertama tentang banyaknya lulusan di Indonesia yang tidak memiliki kompetensi cukup baik sehingga tidak dapat diterima oleh perusahaan.

Hal itu dibuktikan dengan adanya lulusan SMA yang dibutuhkan perusahaan masih kalah dengan negara ASEAN lainnya seperti Singapura dan Malaysia. Selain itu terdapat masalah kedua tentang kompensasi, dimana masih banyak nya karyawan di Indonesia mendapat gaji dibawah UMR. Contohnya adalah pada Agustus 2014 karyawan di Indonesia seharusnya mendapat gaji sebesar Rp 1.952.589 akan tetapi karyawan di Indonesia hanya mendapat gaji sebesar Rp 1.425.000 yang artinya adalah masih rendahnya gaji yang di terima oleh karyawan di Indonesia. Selanjutnya, masalah yang ketiga adalah pengangguran. Pada tahun 2010 Indonesia berada di urutan ke 4 diantara 10 negara dengan peningkatan pengangguran paling signifikan. Hal tersebut memiliki arti bahwa masyarakat Indonesia belum memiliki kompetensi yang cukup khususnya dibidang pendidikan, dimana jenjang pendidikan yang sangat rendah.

Penelitian terdahulu memiliki masalah, variabel dan indikator, sampel, instrumen dan temuan yang berbeda – beda. Dengan demikian peneliti ingin menjelaskan lebih detail perbedaan – perbedaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan Onyango dan Wanyoike (2014) memiliki latar belakang masalah yaitu tentang pelatihan dan pengembangan yang berdampak pada kinerja karyawan. Latar belakang masalah dengan topik kompensasi terhadap kinerja karyawan diteliti oleh Rizal, Idrus, Djumahir, Mintarti, Hameed, Ramzan, Zubair, Ali, Arslan (2014). Setyaningdyah, Nimran, Kertahadi, Thoyib (2013) membahas topik tentang kompetensi karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian ini (2016) membahas tentang pengaruh antara pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Semarang.

Variabel *training and development* digunakan dalam penelitian Onyango et al. (2014) dan penelitian ini. Rizal et al. (2014), dan dalam penelitian ini menggunakan variabel *compensation* dalam penelitiannya. Sedangkan, variabel kompetensi karyawan digunakan Setyaningdyah et al. (2013). Selanjutnya, variabel *employee performance* digunakan oleh Onyango et al. (2014), Rizal et al. (2014), Setyaningdyah et al. (2013).

Onyango et al. (2014) menggunakan sampel dokter, suster, dan pegawai klinik yang berjumlah 56 orang. PNS yang berjumlah 126 digunakan Rizal et al. (2014). Setyaningdyah et al. (2013) menggunakan 58 perusahaan untuk menjadi sampel dalam penelitian. *Middle manager* di Kantor Pos digunakan dalam penelitian ini.

Kuesioner adalah instrumen yang digunakan dalam penelitian (Onyango et al. dan Rizal et al. (2014). Selanjutnya, penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen (Setyaningdyah et al., 2013). Penelitian ini menggunakan instrumen yaitu 4 jenis kuesioner dari Tahir et al. (2014), Wekesesa et al. (2013), Gaol (2014) dan Tsui et al. (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004).


Onyango et al. (2014) menyatakan hasil penelitiannya adanya pengaruh sangat positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Hasil dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh positif tetapi tidak signifikan (Rizal et al., 2014). Penelitian Setyaningdyah et al. (2013) menghasilkan temuan adanya hubungan yang negatif tidak signifikan antara kompetensi SDM, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja.

Penelitian terdahulu merupakan penelitian tentang pelatihan dan pengembangan, kompensasi, kompetensi dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menjadi acuan peneliti untuk meneliti topik yang sama.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu adalah adanya **indikator yang lebih lengkap meliputi pengetahuan, sikap, ketrampilan, kompetensi dan teknik**. Dimana indikator ini di dapat melalui kumpulan – kumpulan jurnal yang telah di baca oleh peneliti sehingga peneliti dipermudah pada saat membuat pertanyaan kuesioner karena acuan peneliti adalah indikator yang jelas. Indikator penelitian ini berasal dari jurnal dengan pengarang Onyango et al. (2014) dan Tahir, Khan, Yousafzai, Jan dan Hasim (2014). Instrumen penelitian ini nantinya akan menggunakan analisis

regresi linier karena topik penelitian ini mengukur pengaruh antar variabel dan jenis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda karena terdapat 3 variabel bebas (independen) dan 1 variabel terikat (dependen). Jumlah populasi dan sampelnya yaitu middle manager / manager yang bekerja di Kantor Pos yang mereka memiliki bawahan minimal 3 orang. Alasan peneliti memilih *middle manager* sebagai sampel adalah karena topik ini membahas tentang pelatihan dan pengembangan, dimana penilaian tersebut dilakukan oleh *middle manager* atau *manager*.

Tabel 1.1
Research Gap

	Onyango, Wanyoike (2014)	Rizal, Idrus, Djumahir, Mintarti (2014)	Setyaningdyah, Nimran, Kertahadi, Thoyib (2013)	Penelitian ini (Rafdan Rahinnaya 2015)
Latar Belakang Masalah	Kepuasan kerja yang rendah dan motivasi yang rendah tidak hanya mengurangi kinerja sistem kesehatan tetapi juga merupakan faktor pendorong yang serius untuk migrasi	Banyaknya organisasi yang gagal mengelola SDM. Ingin meneliti dampak pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.	Meneliti kompetensi SDM, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja	Penelitian ini mengenai kinerja karyawan yang dipengaruhi pelatihan dan pengembangan, kompetensi dan kompensasi
Variabel dan Indikator	<p>Var: X1: Training and Development Y1: Employee Performance</p> <p>Indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan • Sikap • Ketrampilan 	<p>Var: X1: Compensation Y1: Motivation Y2: Organizational Commitment Y3: Employee Performance</p> <p>Indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gaji • Insentif • Tunjangan 	<p>Var: X1: Kompetensi Y1: Kinerja Karyawan</p> <p>Indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relationship • Komunikasi • Organisasi, • Pengetahuan kognitif 	<p>Var: X1: Training and Development X2: Employee Competency X3: Compensation Y1: Employee Performance</p> <p>Indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan • Sikap • Ketrampilan • Kompetensi • Teknik
Sampel	Dokter, suster dan pegawai klinik total berjumlah 56	Satuan kerja perangkat daerah (PNS) berjumlah 126	232 sample yang terdiri 58 perusahaan	Middle manager
Instrumen	Kuesioner	Kuesioner	Kuesioner	Kuesioner
Temuan	Adanya pengaruh yang sangat positif antara Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan	Adanya pengaruh positif tetapi tidak signifikan	Adanya hubungan yang tidak signifikan antara Kompetensi SDM, Kepemimpinan Transaksional, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Disiplin Kerja	

Tabel 1.2
Kelemahan / keterbatasan penelitian terdahulu dan kontribusi penelitian ini

Kelemahan / Keterbatasan	Kontribusi penelitian ini
Tidak adanya indikasi langsung antara pelatihan dan kinerja karyawan. (Elnaga et al. 2013).	Pada penelitian ini ada indikator yang jelas dan lengkap.
Objek penelitian dibatasi (Rizal et al. 2014).	Objek penelitian ini adalah 3 kantor pos yang ada di Semarang sehingga jawaban sudah mewakili kantor pos yang ada di Semarang.
Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya anggota Real Estate Indonesia / REI (Setyaningdyah et al. 2013).	Sampel yang digunakan ini meliputi manajer dan asisten manajer yang berjumlah 70 orang dan dari 3 kantor pos yang berbeda.

Terkait topik pada penelitian ini, peneliti melakukan wawancara terhadap asisten manajer SDM Kantor Pos Sisingamangaraja. Wawancara dilakukan untuk melihat masalah – masalah yang terjadi pada Kantor Pos Sisingamangaraja terkait topik penelitian. Dapat dilihat hasil wawancara peneliti dengan asisten manajer dibawah ini.

Di Kantor Pos Semarang ini ada program pelatihan dan pengembangan karyawan. Metode yang digunakan adalah *class*, dimana setiap materi disampaikan di dalam kelas akan tetapi pengajar di datangkan dari kantor pusat. Bu Deswita mengatakan bahwa “program pelatihan untuk penerimaan kepala kantor pos cabang itu outbond, *class* dan magang”. Program pelatihan ini diberikan kepada seluruh bidang yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja mereka.

Program pelatihan di kantor pos menggunakan sistem TOT (*Training on Trainer*) adalah mempunyai kewajiban untuk dilatih kembali artinya pegawai yang telah melakukan pelatihan di kantor pusat itu di kirim kembali untuk melatih manajer-manajer yang ada di UPT. Selain TOT ada BIT (*Build in Training*). Untuk calon KKP (Kepala Kantor Pos) para pegawai telah ditunjuk lalu dikirim ke Bandung, lama waktu pelatihan KKP adalah 3 minggu dan menggunakan metode *class* dan OJT setelah itu para calon KKP diwajibkan membuat karya tulis dan karya tulis itu merupakan cara evaluasi dari program pelatihan. Untuk lama waktu program peatihan KCP (Kepala Kantor Cabang) yaitu 3 bulan. Ada juga pelatihan untuk sertifikasi seperti tenaga audit selama 2 minggu juga dilaksanakan di kantor pusat. Di dalam kantor pos ini tidak ada perbedaan antara karyawan yang telah dilatih maupun belum dilatih dikarenakan ilmu yang mereka pelajari itu adalah umum atau *general*. Selain skill di kantor pos juga melatih *atitude* khususnya bagi penjaga loket bagaimana mereka bersikap dalam melayani konsumen. Walaupun seluruh karyawan mendapatkan pelatihan dan pengembangan akan tetapi hanya ada beberapa divisi yang diperhatikan pelatihan dan pengembangannya yaitu bidang loket dan antaran. Sehingga dapat disimpulkan pelatihan dan pengembangan tidak merata. Setelah wawancara mengenai pelatihan dan pengembangan di PT. Pos peneliti melanjutkan wawancara tentang kompensasi. Berikut hasil wawancara peneliti dengan Bu Deswita:

Bu Deswita selaku asisten manajer SDM pada kantor pos mengatakan bahwa “pemberian kompensasi di kantor pos ini berdasarkan kedudukan / jabatan. Contohnya jabatan deputy itu mendapatkan semua fasilitas dari rumah dinas dan mobil dinas. Di kantor pos ini ada 2 jenis karyawan yaitu karyawan **transparator** dan karyawan **menetap**. Karyawan **transparator** adalah karyawan tidak menetap

yang diambil dari kantor pusat, mereka mendapatkan sumbangan perumahan. Sedangkan karyawan **menetap** juga mendapatkan sumbangan perumahan tetapi nominalnya lebih kecil daripada karyawan **transparator**". Meskipun demikian, karyawan merasa kurang cocok dengan sistem kompensasi yang ada di perusahaan.

Di PT. Pos Semarang ini masih banyak karyawan yang kurang memiliki kompetensi yang baik, sehingga kinerja mereka juga kurang maksimal. Contohnya masih banyak melakukan kesalahan dalam bekerja, antara lain dalam hal distribusi barang. Dimana dalam hal distribusi ini masih ada kesalahan dalam pengiriman ke tempat tujuan. Selain itu, kelemahan yang dimiliki oleh sebagian besar karyawan PT. Pos Semarang adalah kurang baik dalam memecahkan suatu masalah dan masih belum menguasai IT dengan baik sehingga mengurangi kinerja mereka.

1.2 Rumusan Masalah

Dari data yang telah dijelaskan pada halaman sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di PT. Pos Semarang. Masalah yang ditemukan di PT. Pos Semarang adalah:

1. Program pelatihan dan pengembangan yang tidak merata di seluruh divisi PT. Pos Semarang
2. Ketidakcocokan sistem kompensasi bagi karyawan PT. Pos Semarang
3. Sebagian besar karyawan PT. Pos Semarang kurang memiliki kompetensi yang baik.

Dari rumusan masalah di atas peneliti mendapatkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan di kantor pos?

2. Apakah pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di kantor pos?
3. Apakah pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan di kantor pos?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian kompensasi yang tepat terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh pelatihan dan pengembangan serta pengaruh pemberian kompensasi yang tepat terhadap kinerja karyawan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi pihak perusahaan
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan berkaitan antara pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2. Bagi pihak akademis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan yang menghadapi masalah serupa.

1.4 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dibagi menjadi 5 bagian dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

- **BAB I**

Pendahuluan merupakan bagian yang menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah yang diambil, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

- **BAB II**

Tinjauan Pustaka merupakan bagian yang menjelaskan landasan teori yang berhubungan dengan penelitian serta hasil penelitian terdahulu tentang teori motivasi dan hal-hal yang mungkin menjadi faktor pendorongnya.

- **BAB III**

Metode Penelitian merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana metode yang digunakan, sampel sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

- **BAB IV**

Hasil dan Pembahasan merupakan bagian yang menjelaskan deskripsi obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan.

- **BAB V**

Penutup merupakan bagian terakhir dalam penulisan skripsi. Bagian ini memuat kesimpulan dan saran.